

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PPGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

KENJI CASCAIS TAKAO

**COOPETIÇÃO ENTRE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE FOZ DO
IGUAÇU COM VISTA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

FOZ DO IGUAÇU

2025

KENJI CASCAIS TAKAO

**COOPETIÇÃO ENTRE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE FOZ DO
IGUAÇU COM VISTA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e
Sustentabilidade da Universidade Estadual
do Oeste do Paraná, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Tecnologia e
Gestão.

Orientador: Prof. Cláudio Alexandre de Souza,
Ph.D.

FOZ DO IGUAÇU

2025

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do
Sistema de Bibliotecas da Unioeste

takao, kenji cascais

COOPETIÇÃO ENTRE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU COM VISTA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL / kenji cascais takao; orientador Claudio Alexandre de Souza. -- Foz do Iguaçu, 2025.

51 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2025.

1. Coopetição entre meios de hospedagem. 2. Turismo sustentável. 3. Integração entre concorrentes. 4. Responsabilidade social empresarial. I. de Souza, Claudio Alexandre , orient. II. Título.

KENJI CASCAIS TAKAO

COOPETIÇÃO ENTRE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU COM VISTA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade- PPGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovada pela banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA**
Data: 20/07/2025 11:34:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Cláudio Alexandre de Souza, Ph.D (orientador)
Professor do PPGTGS- Campus de Foz do Iguaçu

Documento assinado digitalmente
 **EDUARDO CESAR DECHECHI**
Data: 22/07/2025 21:35:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi
Professor do PPGTGS- Campus de Foz do Iguaçu

Documento assinado digitalmente
 **NANDRI CANDIDA STRASSBURGER**
Data: 23/07/2025 11:07:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Nandri Cândida Strassburger
Professora Dra. da Unioeste- Campus de Foz do Iguaçu

Documento assinado digitalmente
 **LUCIMARA CRISTINA DE CASTRO**
Data: 20/07/2025 12:37:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Lucimara Cristina de Castro.
Professora da Faculdade de Tecnologia do Vale do Ivai (FATEC)

Prof. Dr. Luciano Panek
Coordenador do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Portaria N. 0573/2025- GRE- UNIOESTE- Campus de Foz do Iguaçu

FOZ DO IGUAÇU

2025

COOPETIÇÃO ENTRE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU COM VISTA À SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Kenji Cascais Takao¹

Resumo:

Foz do Iguaçu, município do Paraná, possui um parque hoteleiro com 168 meios de hospedagem (Secretária de Turismo de Foz do Iguaçu, 2024), sendo quarenta e três destes empreendimentos localizados na região da Avenida das Cataratas, principal corredor turístico da cidade. Este artigo teve como objetivo principal analisar a relação de coopetição entre os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas em Foz do Iguaçu e sua contribuição para a sustentabilidade social e os seguintes objetivos específicos: mapear os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas; constituir um grupo de trabalho com os líderes desses meios de hospedagem; realizar ações colaborativas de forma integrada entre os empreendimentos. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa aplicada, participativa e exploratória, estimulando ações colaborativas entre hotéis dessa avenida, tornando estes empreendimentos hoteleiros objeto de estudo. Inicialmente realizou-se um mapeamento dos empreendimentos, seguido de um levantamento dos seus respectivos responsáveis, apresentação do projeto de integração dos hotéis e mobilização com estas lideranças. A importância deste trabalho para o mundo corporativo e acadêmico reside na necessidade de integrar o setor privado com a comunidade local. Isso exige abandonar abordagens que enfocam apenas o viés econômico dos hotéis e adotar práticas que considerem de forma equilibrada o tripé da sustentabilidade. Como resultado estabeleceu-se um grupo de trabalho com cinco empreendimentos hoteleiros da avenida ora mencionada, baseado na coopetição realizando as seguintes ações: reuniões de alinhamentos, doação de refeições à comunidade, apoio de uma associação não governamental no projeto, realizações de treinamentos em conjunto com os *resorts*, reduzindo custos para os *stakeholders* envolvidos. Concluiu-se que, no grupo de trabalho formado, prevaleceram estratégias de coopetição que beneficiam as empresas envolvidas, assim como promovem uma aproximação com a comunidade local, melhorando a reputação e integração dos envolvidos.

Palavras-chave: Meios de hospedagem; Sustentabilidade social; *Stakeholders*; Comunidade.

COOPETITION BETWEEN FOZ DO IGUAÇU HOTELS WITH A VIEW TO SOCIAL SUSTAINABILITY

Abstract:

Foz do Iguaçu, a municipality in Paraná, has a hotel park with 168 hotels, with forty-three of these located in the Cataratas Avenue region, the city's main tourist corridor. It had as general objective to analyze the coopetition relationship between the accommodation facilities in Foz do Iguaçu and their contribution to social sustainability and the following specific objectives:

¹Discente no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Especialista em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 pela Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul – PUC RS. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Gerente Geral do Hotel *Wish* Foz do Iguaçu desde 2021. Diretor Administrativo do *Visit Iguassú / Convention Visitors Bureau* em Foz do Iguaçu desde 2023. Membro do Conselho do Governo do Instituto Polo Iguassú desde 2021. E-mail: kenji.takao@unioeste.br

map the accommodation facilities on Cataratas Avenue; form a working group with the leaders of the accommodation facilities on that Avenue; carry out collaborative actions in an integrated manner between the enterprises. Regarding the methodology, this is an applied, participatory and exploratory research, encouraging collaborative actions between hotels on this avenue, making these hotel ventures the object of study. Initially, a mapping of the enterprises was carried out, a survey of their respective managers and a presentation of the hotel integration project. The importance of this work for the corporate and academic world lies in the need to integrate the private sector with the local community. This requires abandoning approaches that focus only on the economic bias of hotels and adopting practices that consider the sustainability tripod in a balanced way. As a result, a working group was established with five resorts enterprises on the aforementioned avenue, based on coopetition, carrying out the following actions: alignment meetings, donation of meals to the community, support from a non-governmental association in the project, training sessions in conjunction with the resorts, reducing costs for the stakeholders involved. It was concluded that, in the working group formed, coopetition strategies prevailed that benefit the companies involved, as well as promoting closer ties with the local community, improving the reputation of those involved.

Keywords: Hotel; Social Sustainability; Stakeholders; Community;

COOPETICIÓN ENTRE HOTELES DE FOZ DO IGUAÇU CON VISAS A LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Resumen:

Foz do Iguazú, municipio del estado de Paraná, cuenta con un parque hotelero de 168 establecimientos de hospedaje, de los cuales cuarenta y tres están localizados en la región de la Avenida das Cataratas, principal corredor turístico de la ciudad. El objetivo general de este estudio es analizar la relación competitiva entre los establecimientos de hospedaje de Foz do Iguazú y su contribución a la sostenibilidad social, y los siguientes objetivos específicos: mapear los establecimientos de hospedaje; formar un grupo de trabajo con los responsables de los establecimientos de hospedaje de la Avenida das Cataratas; realizar acciones de colaboración de forma integrada entre las empresas. En términos de metodología, se trata de un estudio aplicado, participativo y exploratorio, que promueve acciones de colaboración entre los hoteles de esta avenida. Inicialmente, se mapearon las empresas, se realizó una encuesta con sus respectivos gestores y se presentó el proyecto de integración hotelera.

La importancia de este trabajo para las empresas y el mundo académico radica en la necesidad de integrar el sector privado con la comunidad local. Para ello, es necesario abandonar los enfoques centrados únicamente en el sesgo económico de los hoteles y adoptar prácticas que consideren el trípode de la sostenibilidad de forma equilibrada. Como resultado, se constituyó una mesa de trabajo con cinco emprendimientos hoteleros de la referida avenida, en base a coopetición, realizando las siguientes acciones: reuniones de alineación, donación de comidas a la comunidad, apoyo de una asociación no gubernamental en el proyecto, capacitaciones en conjunto con los *resorts*, reducción de costos para los actores involucrados. Se concluyó que en el grupo de trabajo conformado prevalecieron estrategias de coopetición, que benefician a las empresas involucradas, además de promover un mayor acercamiento con la comunidad local, mejorando la reputación de los involucrados.

Palabras-clave: Hotel; Sostenibilidad social; Partes interesadas; Comunidad

1 Introdução

O setor de turismo se destaca como uma atividade econômica que oferece serviços essenciais como transporte, hotelaria e alimentação, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional e para o desenvolvimento socioeconômico do país. O turismo nacional representa mais de 50 atividades econômicas, que empregam milhões de pessoas e o segmento de alojamento e alimentação foi o principal impulsionador do setor no primeiro trimestre de 2024, sendo responsável pela criação de quase metade dos empregos na área (Brasil, 2024).

O município de Foz do Iguaçu, localizado no oeste do estado do Paraná, é uma dessas regiões que tem sua economia orientada para o turismo, dado que a cidade corresponde ao terceiro maior polo de visitação por turistas estrangeiros no Brasil (Brasil, 2022).

Este artigo teve como objeto de estudo os meios de hospedagem da região da Avenida das Cataratas, localizados em Foz do Iguaçu, realizado no período entre 2023 e 2024, e suas relações de coopetição.

A importância deste estudo está no papel que o turismo, e especificamente a hotelaria, desempenha no desenvolvimento econômico e social das regiões em que estão inseridos, criando empregos diretos e indiretos, além de seu potencial para promover a sustentabilidade (Swarbrooke, 2000).

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação de coopetição entre os meios de hospedagem de Foz do Iguaçu e sua contribuição para a sustentabilidade social. Os objetivos específicos foram: a) mapear os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas, bem como b) constituir um grupo de trabalho com os líderes desses meios de hospedagem e também c) realizar ações colaborativas entre os empreendimentos.

Para atingir esses objetivos tornou-se fundamental implementar ações de planejamento, reorganização e cooperação entre os *stakeholders* do setor turístico, integrando a comunidade local.

Quanto à metodologia, classifica-se como pesquisa aplicada, participante e exploratória, estimulando a coopetição entre os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas, em prol da comunidade de seu entorno por meio de ações colaborativas. A pesquisa foi realizada em cinco etapas, incluindo:

1) pesquisa do referencial teórico e Revisão Sistemática da Literatura sobre a produção científica envolvendo os temas hotelaria e Responsabilidade Social Empresarial (RSE);

2) mapeamento dos empreendimentos hoteleiros com ênfase na Avenida das Cataratas e proximidade com a comunidade local;

3) pesquisa documental para obtenção de informações sobre os meios de hospedagem e seus responsáveis;

4) pesquisa de campo para contato com os responsáveis;

5) análise dos dados e apresentação dos resultados;

A questão proposta para investigação foi a seguinte: a coopetição entre os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas contribui para promover ações sociais e estimular o desenvolvimento sustentável na comunidade local próxima a esta avenida?

A justificativa desta pesquisa reside na importância estratégica do turismo para a região da Tríplice Fronteira e a necessidade de preencher lacunas de conhecimento sobre a interseção entre o setor hoteleiro, RSE e sustentabilidade, especialmente considerando o papel dos empreendimentos hoteleiros na economia e na promoção do turismo sustentável no turismo.

No cenário corporativo a relevância deste estudo está na crescente demanda por práticas empresariais éticas, responsáveis e sustentáveis. À medida que os consumidores se tornam mais conscientes e exigentes em relação ao impacto social e ambiental das empresas, cresce na hotelaria a responsabilidade de adotar práticas socialmente responsáveis e sustentáveis. Não somente atender às questões legais e às expectativas dos consumidores, mas também contribuir de maneira positiva para as comunidades locais e para os próprios empresários. O que fortalece consequentemente a reputação, competitividade e até mesmo a sobrevivência no mercado hoteleiro.

Para o pesquisador, este trabalho representa mais que uma oportunidade de contribuir para o corpo de conhecimento existente, assim como também ter uma jornada de crescimento pessoal e profissional. Ao integrar um grupo de trabalho entre os líderes hoteleiros e buscar soluções para ações comunitárias, desenvolveu-se relações de *networking* e resolução de problemas que serão valiosas ao longo da carreira acadêmica e profissional. Além de gerar compreensão para a comunidade empresarial e política local, visando aprimorar práticas sustentáveis e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico sustentável da região.

Este estudo está estruturado em cinco partes, sendo: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos dados e Apresentação dos Resultados e Considerações Finais. Na sequência apresenta-se o Referencial Teórico.

2 Referencial Teórico

Esta seção aborda quatro temas principais divididos em três subseções: a) turismo e sustentabilidade, b) responsabilidade social empresarial (RSE), e c) coopetição.

A primeira parte explora a interseção entre o turismo e a sustentabilidade, destacando a necessidade de práticas sustentáveis no setor turístico. Em seguida, a discussão se volta para a RSE examinando como o empresariado pode desempenhar um papel ativo na promoção do bem-estar social e no desenvolvimento das comunidades locais em que estão inseridos. Por fim, o tema da coopetição, um conceito emergente que envolve a colaboração entre empresas concorrentes para alcançar objetivos comuns.

2.1 O turismo como propulsor para a sustentabilidade econômica e social

No final do século XX, o conceito de sustentabilidade passou a representar a transição dos valores organizacionais rígidos, focados principalmente na maximização de lucros, para valores mais flexíveis, especialmente no âmbito ambiental e social. Houve uma mudança na forma como as organizações percebem e abordam a sustentabilidade, incorporando preocupações ambientais e sociais em suas estratégias e práticas empresariais, o “*Triple Bottom Line*” ou Tripé da Sustentabilidade (Elkington, 2011). O autor considera que as empresas têm como objetivo gerar riqueza, e a contribuição mais significativa que podem oferecer para o desenvolvimento sustentável é a criação de valor econômico, social e ambiental a longo prazo.

Elkington (2011), ressalta que desafio significativo para as empresas é a criação de novas formas de cooperação com seus *stakeholders* garantindo não apenas benefícios sociais, mas também o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

A dimensão econômica reconhece que as atividades de produção, em todas as etapas, devem buscar um equilíbrio entre os setores no desenvolvimento econômico, em conformidade com Oliveira (2005). A viabilidade econômica do negócio é um componente central do desenvolvimento sustentável (Azapagic, 2003), uma vez que a geração de lucro possibilita a criação de empregos, oferecendo à sociedade a oportunidade de alcançar melhores condições de vida. É preciso que as empresas mantenham uma saúde financeira sólida, pois isso contribui para a geração de empregos e o bem-estar da sociedade como um todo.

Sachs (2007), autor responsável pelo conceito de ecodesenvolvimento, que mais tarde originaria o termo "desenvolvimento sustentável", argumenta que o desenvolvimento não deve

ser reduzido ao simples crescimento econômico. Em vez disso, deve integrar as dimensões ambiental, social e econômica sendo inclusivo, sustentável e sustentado. Para Sachs (2008), o crescimento econômico não pode ocorrer a qualquer custo, sem considerar seus impactos ambientais e sociais. Ele propõe a necessidade de corrigir os rumos do desenvolvimento, adotando uma abordagem holística que envolva a sustentabilidade e a inclusão social como princípios centrais.

Nesse contexto, o autor enfatiza que o desenvolvimento local deve ser compreendido como um processo contínuo, em que políticas públicas e práticas empresariais estejam alinhadas aos princípios de justiça social e sustentabilidade ambiental. A visão dele sugere que o desenvolvimento sustentável não é um fim em si mesmo, mas um meio de promover o bem-estar humano, garantindo que o crescimento qualitativo e a dignidade dos indivíduos sejam prioritários em qualquer modelo de desenvolvimento.

Em 2024, conforme informações do Ministério do Turismo, o Brasil registrou um recorde histórico de 6.657.377 turistas estrangeiros, refletindo um crescimento de 12,6% em relação ao ano anterior. Ademais, o setor hoteleiro brasileiro cresceu em 2024 e prevê investimentos de R\$ 8,4 bilhões até 2028 (Brasil, 2024). Como se observa houve um crescimento do turismo internacional em nosso país provocando uma demanda maior no setor hoteleiro.

O setor de turismo, juntamente à hotelaria, exerce uma influência importante no crescimento econômico e social, gerando empregos diretos e indiretos, impulsionando o comércio local, aumentando a arrecadação de impostos, contribuindo assim para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Além de ter a capacidade de promover práticas sustentáveis como a valorização da cultura local, preservação de tradições assim como também fomenta o intercâmbio cultural entre visitantes e comunidades.

Para isso, são necessárias ações de planejamento, reorganização, construção, conservação e produção dos produtos turísticos, incluindo os recursos naturais e a comunidade em seu entorno. Essas ações visam garantir formas sustentáveis de trabalho, levando em consideração a preservação dos recursos e do patrimônio, bem como para seus *stakeholders* e o benefício para as comunidades locais (Brasil, 2024).

É relevante ressaltar que esse setor e, por extensão, a hotelaria, (Cardoso e Figueiredo, 2016), representam nichos em crescimento econômico que estão intrinsecamente ligados à atratividade proporcionada por um meio ambiente saudável, à preservação das comunidades locais e à valorização da cultura e história regionais.

Os programas de gestão social e ambiental para meios de hospedagem são o início do processo que busca a sustentabilidade de destinos turísticos, uma vez que a área hoteleira representa o maior segmento dentro da economia turística; portanto, deve ser vista como peça chave no processo de gestão sustentável dos destinos turísticos (Dias e Pimenta, 2005).

Algumas variáveis influenciam e motivam as ações sociais dos *resorts* no Brasil, como o tamanho do *resort* em unidades habitacionais (UH), forma de gestão, e o fato de possuir setor e política de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) bem definidas (Souza, Gandara e Font, 2018).

Swarbrooke (2000) destaca que o setor turístico enfrenta obstáculos devido à influência de interesses privados de alguns *stakeholders* e interesses políticos, como operadoras de transporte e hoteleiros, que muitas vezes se opõem a medidas sustentáveis. Governos locais, muitas vezes, priorizam questões políticas e corrupção em detrimento da sustentabilidade no planejamento turístico, e o turismo, em muitos países, recebe pouca atenção no setor público.

O ramo do turismo tem adotado práticas superficiais em relação à sustentabilidade. Muitas ações ainda focadas principalmente na dimensão ambiental e motivadas por questões de obrigatoriedade legal. Swarbrooke (2000) argumenta que a verdadeira mudança só ocorrerá se houver pressão governamental ou um engajamento real por parte dos turistas. O turismo sustentável depende, em grande parte, do comprometimento deles.

O autor mencionado argumenta que a sustentabilidade no turismo deve integrar tanto a gestão ambiental quanto a gestão de recursos humanos, de modo a garantir um equilíbrio entre a rentabilidade das empresas, a qualidade do trabalho e o impacto positivo nas comunidades locais.

Observa-se que a organização que escolhe adotar uma postura socialmente responsável alcança um crescimento mais sustentável, ganham maior visibilidade, melhorando sua reputação, sendo vista como mais ética, responsável e comprometida com o bem estar social. Isso, sem mencionar a preferência crescente dos consumidores, que estão se tornando mais exigentes em relação às empresas. (Instituto Ethos, 2013).

Portanto, aquelas que demonstram responsabilidade social empresarial têm uma vantagem competitiva. É relevante ressaltar que a RSE não se limita à conformidade com a legislação em vigor e não busca exclusivamente benefícios financeiros; ela prioriza os benefícios para o seu público-alvo, sua comunidade local e demais *stakeholders*.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

Os autores Peña e Serra (2013), afirmam em seu estudo de caso que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), tem sido um tópico de interesse acadêmico por mais de 50 anos, mas ainda não possui uma definição universalmente aceita, levando a uma diversidade de interpretações e aplicação tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Contudo, essa falta de consenso não deve impedir as empresas de se envolverem nas práticas sociais.

A RSE trata-se de um meio valioso para alcançar os objetivos das organizações (Madero-Gómez, 2020; Peloza e Shang, 2011). Eles afirmam que esse conceito deve ser incorporado à estratégia das empresas para ajudá-las a atingir suas metas. De acordo com Sardana *et al.* (2020), todas as empresas devem considerar a implementação de práticas responsáveis em suas diretrizes e estratégias, pois vários autores afirmam que isso pode conferir vantagens competitivas.

Uma visão adicional vital à estratégia, conforme proposto por Salazar, Hidalgo e Manríquez (2017), é que o nível de responsabilidade alcançado pelas organizações depende, em grande parte, do seu capital humano.

Nesse cenário destaca-se a necessidade de integrar políticas de recursos humanos e práticas sociais responsáveis para alcançar a sustentabilidade da organização. O engajamento e a satisfação dos funcionários são necessários para obter lucratividade e impulsionar o crescimento dos negócios (Macke e Genari, 2019). Ações sociais buscam o progresso econômico, assim como aprimora as condições sociais das comunidades e melhor relacionamento com *stakeholders* (Nechi, Aouni e Mrabet, 2020).

É necessário abordar questões como RSE e sustentabilidade no setor turístico devido às transformações e impactos que as empresas deste setor exercem em seus ambientes operacionais (Souza e Ferreira, 2010). De acordo com a autora Ruschmann (2016), o turismo em larga escala pode causar a degradação das culturas locais se não for bem administrado. Além disso, podem ocorrer condições de trabalho inadequadas, baixos salários e jornadas excessivas. Entre os impactos ambientais negativos, a poluição, o desperdício de recursos, a degradação de ecossistemas e o consumo insustentável de recursos naturais. Os impactos positivos são possíveis, como a geração de empregos, o desenvolvimento local, a promoção da educação ambiental e o uso eficiente dos recursos. "É preciso que o turismo e o meio ambiente encontrem um ponto de equilíbrio, a fim de que a atratividade dos recursos naturais não seja a causa da sua degradação" (Ruschmann, 2016 p.27).

Pela perspectiva de Oliveira, Souza e Fontana (2020 *apud* Carroll e Shabana, 2010), RSE é uma realidade no mundo empresarial, mas não tanto ainda no setor de meios de hospedagem. Da Silva (2018) também ressalta a importância do viés social em empresas do setor hoteleiro brasileiro.

No sítio eletrônico do Instituto Ethos, Responsabilidade Social Empresarial é demonstrada como,

Uma relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionam o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2013).

A transformação na maneira como as corporações e a sociedade se percebem é indispensável (Porter e Kramer, 2006). Em vez de enxergar a RSE apenas como uma forma de mitigação de riscos ou uma estratégia de relações públicas, deve-se adotar uma visão de integração social corporativa. Essa concepção implica considerar a RSE como uma oportunidade estratégica. Para tanto, é necessária uma mudança significativa na mentalidade e na postura das empresas, algo que será cada vez mais urgente para garantir a vantagem competitiva. Quanto mais o aspecto social estiver ligado ao negócio da empresa, maiores serão as chances de integrar seus recursos e beneficiar a sociedade (Instituto Ethos, 2013).

Esse ponto de vista da relação com a comunidade teve origem nos Estados Unidos, influenciada pelos conflitos bélicos na década de 50 (Urdaneta *et al.*, 2016). Desde então, as organizações começaram a adotar práticas que têm a responsabilidade de desenvolver estratégias para estabelecer empresas sustentáveis em harmonia com a sociedade e seu ambiente (Williamson, 2005).

No ano de 2002, a Comissão das Comunidades Europeias especificou as características fundamentais da RSE, como:

Comportamento que as organizações adotam voluntariamente e para além de questões legais: estreitamente associado ao conceito de desenvolvimento sustentável. As empresas têm de integrar o impacto econômico, social e ambiental nas suas atividades não é um comportamento adicional e opcional às atividades de uma empresa, mas sim à forma como esta é gerida (Comunicação da Comissão Relativa à Responsabilidade Social das Empresas, 2002, p.6).

No contexto brasileiro, a correlação entre desempenho econômico e ações sociais empresariais está em desenvolvimento, mas já apresenta resultados econômicos e financeiros

positivos para as empresas que aplicam princípios de RSE e sustentabilidade (Moretti e Campanário, 2009). Especialmente aquelas que adotaram o Novo Mercado na bolsa de valores, comprometendo-se com padrões elevados de governança corporativa e incluindo o viés social como um dos fundamentos (Procianoy e Verdi, 2009).

2.3 Coopetição: oportunidade para os meios de hospedagem

O uso empresarial do termo "coopetição" iniciou-se na década de 1910, sendo inicialmente cunhada pela estratégia de negócios da empresa *Sealshipt Oyster* (Cherington, 2019). O conceito ganha maior relevância na década de 1980 quando Raymond Noorda, um empresário do setor tecnológico, popularizou o termo ao aplicá-lo na estratégia da companhia *Novell*, onde explicou a dinâmica de competir e cooperar simultaneamente (Brandenburger e Nalebuff, 2011).

Na academia, o conceito de coopetição (*co-opetition*) foi introduzido por Brandenburger e Nalebuff (2011) e descreve um cenário de mercado onde duas ou mais organizações colaboram e competem ao mesmo tempo. A coopetição permite obter vantagens únicas que não seriam possíveis apenas com a competição ou a cooperação isoladamente.

Na prática, é evidente que empresas dentro do mesmo setor colaboram para estabelecer um mercado e, ao mesmo tempo, competem por sua participação nesse mercado (Schiavone e Simoni, 2011). A coopetição não resulta apenas da soma de competição e cooperação, mas envolve a fusão dessas duas abordagens, criando uma nova forma de independência estratégica entre as empresas. Isso leva ao surgimento de um sistema competitivo que gera valor (Dagnino e Padula 2002).

Autores como Gnyawali e Madhavan (2001) destacam a crescente relevância da coopetição na dinâmica do mercado. Portanto, torna-se relevante mostrar como a coopetição pode ser aplicada em diversos setores de atividade.

Desde o início do século XXI, tem se tornado cada vez mais comum encontrar exemplos de empresas inovadoras que adotam estratégias de coopetição, combinando competição e cooperação. A *Dell Computers*, por exemplo, estabeleceu um relacionamento cooperativo com a IBM; a SAP com a *Oracle*; a *Samsung* com a *Sony Corporation* (Gnyawali e Park, 2011).

A incerteza do mercado e o nível de competição exercem influência sobre a conexão entre a estratégia de coopetição e o desempenho no mercado (Ritala, 2012). Da mesma forma, Zeng e Chen (2003) apontam que a coopetição é motivada pela percepção de ameaça

competitiva, pela necessidade de comunicação, pela reciprocidade e pela interação dentro da rede de relacionamentos entre empresas. Incluindo as relações entre concorrentes, fornecedores, empresas complementares, agências governamentais, população local e clientes, sendo resultado de ações conjuntas para atingir objetivos comuns.

Dentro desse contexto, as alianças empresariais desempenham um papel crucial ao reunir organizações com o objetivo de formar parcerias estratégicas no setor, funcionando como uma forma de governança colaborativa. Essas alianças tornam-se o centro de redes interorganizacionais, caracterizadas pela coopetição, conceito que mistura elementos de cooperação assim como a competição (Bouncken, Claub e Fredrich, 2016).

A coopetição representa o alicerce das estratégias empresariais presentes na maioria das redes interorganizacionais ou alianças estratégicas dos mercados contemporâneos. As alianças impulsionadas por benefícios mútuos entre parceiros são categorizadas como cooperativas, enquanto aquelas que ocorrem entre competidores são denominadas coopetição (Winckler e Molinari, 2011).

No ramo turístico, a coopetição é considerada praticamente uma necessidade. Essa prática consiste na cooperação com os concorrentes para comercializar de forma mais eficaz o produto turístico e melhorar a competitividade do destino em níveis regional e global (Edgell e Haenisch, 1995). Trata-se de colaborar com outros *players* do mercado para fortalecer a oferta turística de um destino, em vez de atuar isoladamente, o que pode ser benéfico para todos os envolvidos ao aumentar a atratividade e o fluxo de turistas.

O conceito de coopetição em destinos turísticos se refere à criação de redes que buscam equilibrar competitividade e colaboração, visando melhorar o desempenho do destino e beneficiar seus diversos interessados (Van Der Zee e Vanneste, 2015). Fumi Chim-Miki e Batista-Canino (2016) destacam a importância da coopetição para o turismo, afirmando que ela reflete um comportamento importante do setor turístico. As empresas desse setor colaboram para formar um mercado, mas ao mesmo tempo competem pela sua divisão. A busca compartilhada pelo desenvolvimento do destino é o principal fator que impulsiona a coopetição, tornando a cooperação e a concorrência inseparáveis.

Sohn e Beni (2023) afirmam que níveis elevados de coopetição podem aumentar a competitividade de um destino turístico. A coopetição, proveniente da clusterização, refere-se à interação simultânea de colaboração e competição entre empresas, permitindo que, no contexto turístico, elas cooperem em áreas como promoção e infraestrutura, enquanto

competem por visitantes e participação no mercado. Essa relação busca benefícios mútuos sem comprometer a rivalidade em outros aspectos como participação no mercado e clientes.

3 Metodologia

Seguindo os pressupostos de Gil (2012) esta pesquisa pode ser classificada como: *aplicada*, pois em concordância com a sua natureza, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática no sentido de solucionar um problema específico; do ponto de vista de seus objetivos, trata-se de uma pesquisa *exploratória* já que visa proporcionar maior familiaridade com um determinado problema, com vistas a torná-lo explícito.; classifica-se como *participante*, visto que se desenvolveu a partir da interação entre pesquisador e membros das situações investigadas, neste caso meios de hospedagem localizados na Avenida das Cataras e comunidade do entorno. O estudo gerou conhecimentos com aplicações práticas, pois concentrou-se em torno de questões de dentro da hotelaria com seus respectivos *stakeholders*. Também houve necessidade de realizar pesquisa documental e pesquisa de campo.

As pesquisas exploratórias são conduzidas quando há escassez de conhecimento sobre um tema específico, visando fornecer uma visão panorâmica do fenômeno em estudo e identificar padrões, gerar ideias ou formular hipóteses, ao invés de testar hipóteses predefinidas. Tais pesquisas buscam elucidar o entendimento do tema, promovendo a descoberta de novos *insights*. Geralmente, envolvem estudos de campo e permitem a formulação de hipóteses com base nas informações iniciais obtidas (Collis e Russey, 2005; Schindler e Cooper, 2001).

A pesquisa participante, caracterizada pelo envolvimento ativo do pesquisador com os participantes, foi aplicada neste trabalho, onde a posição do autor como funcionário de um dos meios de hospedagem investigados exemplifica esse engajamento direto e alinhamento com o pensamento de alguns autores (Soares e Ferreira, 2006; Brandão e Streck, 2006; Gil, 2012. Esse método possibilita uma compreensão mais profunda das questões estudadas, promovendo transformações sociais através da participação conjunta de pesquisadores e comunidade.

Tratando-se da construção de conhecimento acadêmico e científico a pesquisa teórica se torna indispensável, pois toda pesquisa deve basear-se em uma teoria (Marconi e Lakatos, 2007). Por isso a necessidade de uma pesquisa bibliográfica, que para Fonseca (2002, p. 32), “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos”.

Assim, a pesquisa foi realizada em cinco etapas distintas, a saber:

- 1) pesquisa do referencial teórico e Revisão Sistemática da Literatura sobre a produção científica envolvendo os temas hotelaria e responsabilidade social empresarial;
- 2) mapeamento dos empreendimentos hoteleiros com ênfase na localização e proximidade com a comunidade local;
- 3) pesquisa documental para obter informações sobre os meios de hospedagem e seus responsáveis;
- 4) pesquisa de campo para contato com os responsáveis;
- 5) análise dos dados coletados.

Na sequência serão descritas cada etapa da pesquisa.

3.1 Pesquisa do referencial teórico e Revisão Sistemática da Literatura

A pesquisa do referencial teórico foi realizada no Portal de Periódicos da Capes e Periódicos Internacionais. A busca ocorreu por assunto digitando as palavras-chaves “Hotéis e/ou *Resorts* e/ou Turismo” juntamente com “ação social e/ou responsabilidade social”. Além disso, foram consultados livros impressos e digitais.

Para aprofundar a análise, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura sobre a produção científica envolvendo os temas hotelaria e RSE. Foram selecionadas bases de dados que indexam artigos científicos revisados por pares. As bases escolhidas foram:

- Periódicos capes (<https://www.periodicos.capes.gov.br>)
- Scielo (<https://www.scielo.br/>)
- Science Direct (<https://www.sciencedirect.com/>)

A busca inicial resultou em sessenta artigos científicos. Destes, quarenta e dois foram eliminados, por não atenderem a alguns dos critérios de inclusão estabelecidos, que foram:

- Artigos que tinham como objeto de pesquisa Hotéis e/ou *Resorts* e/ou Turismo;
- Artigos revisados por pares;
- Títulos e ou resumos relacionados ao tema;
- Artigos que abordavam de alguma forma o tema ação social e/ou sustentabilidade social;
- Documentos duplicados não aceitável;
- Artigos completos e disponíveis para acesso livre.

Após essa etapa, restaram dezoito artigos. Esses foram submetidos à leitura do resumo. Com base nessa leitura, foram excluídos os artigos que não apresentavam relação direta com os

temas de meios de hospedagem (hotéis ou *resorts*) e responsabilidade social empresarial. Assim, dos dezoito, apenas cinco artigos permaneceram para a leitura completa. O quadro 1 abaixo representa os cinco artigos científicos finais, lidos na íntegra.

Quadro 1 - Revisão Sistemática com os temas hotelaria e RSE

Título do artigo	Autor	Resultados	Revista	Ano publicado
La comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web: propuesta de un modelo para sugestión	Castillo, Ana; Carrillo-Durán, María-Victoria; Luengo-Cháves, Gemma	Destaca a importância da gestão da comunicação em redes hoteleiras, enfatizando a necessidade de transmitir mensagens de marca respaldadas por identidade corporativa, responsabilidade social empresarial (RSE) e reputação corporativa através do site, para alcançar vantagens competitivas sustentáveis.	Revista Palabra Clave	2019
La práctica de la responsabilidad social empresarial: Estudio de caso en el sector turístico	David, Daniel Peña; Serra Cantallops Antoni	A RSE é um tema de interesse há mais de 50 anos, porém ainda carece de uma definição universalmente aceita, o que não impede as empresas de adotarem práticas responsáveis, refletindo sua natureza social sujeita a interpretações diversas.	Revista de ciencias adm. y sociales	2013
Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel las Américas en Cartagena de Indias	Castro Alfaro Alain; Mercado León Lino and Pérez Nora	Identificou ações do <i>resort</i> em relação aos <i>stakeholders</i> , demonstrando seu compromisso com a RSE. A pesquisa revelou bons resultados nas dimensões de Valores e Coerência, Público Interno e Ambiental, em Relacionamento com Fornecedores, Consumidores e Comunidade, indicando a RSE como uma estratégia competitiva para gerar benefícios e valor para a empresa.	Revista Panorama Económico	2016
Determinants of corporate social responsibility in the hotel sector of Colombian Caribbean	David Daniel Peña; Serra Cantallops Antoni; Ramon Jose	Pesquisou RSE na hotelaria do Caribe Colombiano, concluindo que o grau de conhecimento sobre RSE é influenciado por várias características dos hotéis e seus dirigentes. Apesar da importância do turismo na região, o nível de conhecimento sobre RSE nos hotéis pesquisados foi baixo, necessitando melhorias.	Revista ibero-americana de estrategia	2017
Pluralismo relacional como influenciador de ações de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas do setor hoteleiro	Da Silva, Paula Maines	O único estudo brasileiro analisou como pequenas empresas interagem com partes interessadas e influenciam estratégias de RSC. Revelou que as estratégias de RSE são fortemente influenciadas pelas relações dentro da rede, com a intensidade e a longevidade dessas relações desempenhando papel significativo. No entanto, o estudo teve limitações metodológicas, sugerindo a necessidade de pesquisas comparativas em outras redes.	Revista de Turismo Contemporâneo	2018

Fonte: dados da pesquisa (2024).

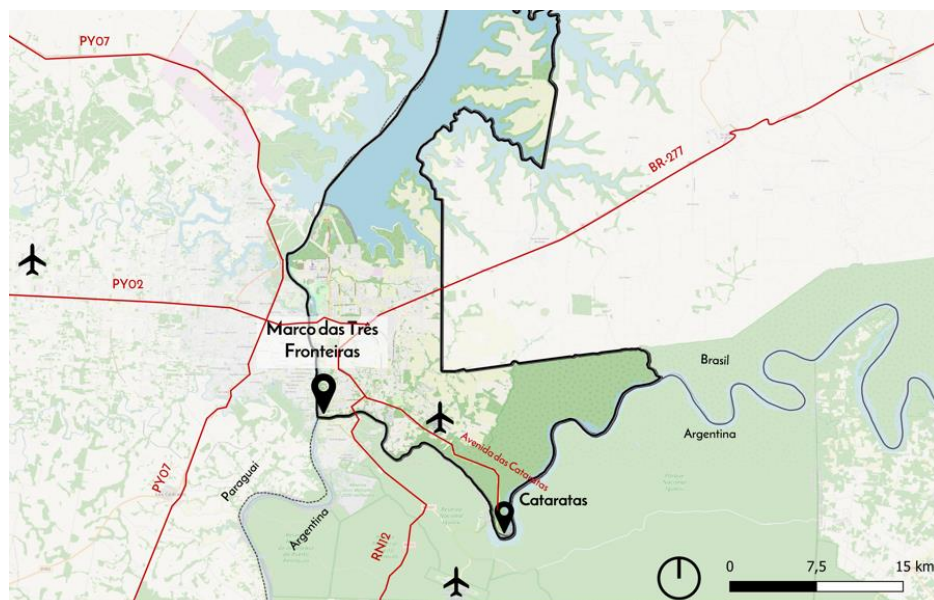
O quadro 1 apresenta um resumo de cada trabalho contendo um artigo em língua portuguesa e quatro em língua espanhola. Os cinco estudos demonstram a capacidade dos empreendimentos hoteleiros em realizar ações voltadas a RSE. E como essas ações são positivas, transformando-as em uma estratégia competitiva que gerou valor para as empresas e seus *stakeholders*.

3.2 Mapeamento dos Empreendimentos Hoteleiros

A segunda fase do estudo foi o mapeamento dos meios de hospedagem ao longo da Avenida das Cataratas, usando a ferramenta *Google Maps* e listado em Excel, com informações como nome do empreendimento e endereço. Esse levantamento foi conduzido entre junho e julho de 2023, considerando a localização e a proximidade dos empreendimentos com a comunidade do entorno. Essa distância varia, com alguns hotéis/ *resorts* situados a cerca de 5 km da comunidade, enquanto outros ficam a aproximadamente 10 km.

Foz do Iguaçu cidade fronteiriça na tríplice fronteira Brasil-Paraguai-Argentina, cercada por áreas de domínio federal em diferentes direções. Abaixo, a figura 1, demonstra o marco da Tríplice Fronteira: Brasil, Argentina e Paraguai e suas zonas fronteiriças.

Figura 1 - Mapa da zona de fronteira tríplice de Foz do Iguaçu



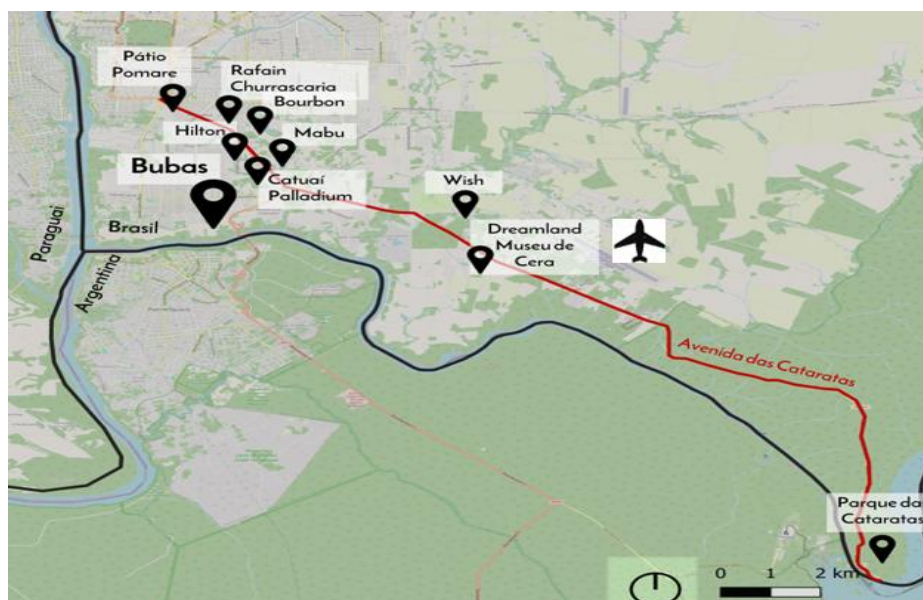
Fonte: Marcio Ribas Arquitetura (2025).

A figura 1 ilustra ao sul, a fronteira com o Parque Nacional do Iguaçu, ao norte encontra-se a hidrelétrica de Itaipu, enquanto a faixa oeste e sudoeste faz divisa com o Paraguai e a

Argentina. As três cidades (Foz do Iguaçu, *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazú*) somam aproximadamente 650 mil habitantes (IBGE, 2022).

A Avenida das Cataratas com cerca de nove quilômetros, é a via de acesso que integra Foz do Iguaçu às principais localidades de sua região (Brasil/DENIT, 2020). Reconhecida como principal corredor turístico da região, ela se destaca como uma rota importante de acesso às Cataratas do Iguaçu (Brasil, 2022). Ao longo desse percurso, os visitantes e moradores encontram estabelecimentos comerciais, restaurantes e meios de hospedagem. A figura 2 demonstra algumas estruturas turísticas como meios de hospedagem, restaurantes e museus, localizados ao longo da Avenida das Cataratas (Rodovia BR-469).

Figura 2 - Avenida das Cataratas com algumas de suas estruturas turísticas



Fonte: Marcio Ribas Arquitetura (2025).

A Avenida das Cataratas ou Rodovia BR-469 também dá acesso ao Aeroporto Internacional de Foz do Iguaçu, acesso à fronteira com Argentina e futuramente ligará a Avenida das Cataratas ao Paraguai, por meio da Ponte da Integração. Esta obra tem previsão de entrega no final de 2025 e será a nova passarela fronteiriça, conectando Foz do Iguaçu com a cidade de Presidente Franco no Paraguai (Brasil, 2022).

Parte dos meios de hospedagem de maior porte da cidade, inclusive de cadeias internacionais como *Belmond* e *Hilton*, estão concentrados na Avenida das Cataratas. Outras cadeias nacionais como Bourbon, Mabu e *Wish* também estão presentes na mesma avenida.

3.2.1 População e Amostra

Ao longo dos nove quilômetros da Avenida das Cataratas foram mapeados quarenta e três empreendimentos hoteleiros, conforme o quadro 2. Sendo: nove *resorts* (20,9%), dezesseis hotéis (37,2%), treze pousadas (30,3%) e cinco *hostels* (11,6%).

Quadro 2 – Dados dos Empreendimentos Hoteleiros da Avenida das Cataratas

Empreendimento	Endereço	Rede de hotéis	Nº de UH	Tipologia
Hostel Hope	Av. das Cataratas, 354			Hostel
Hostel Terra	R. Maj. Raul de Matos, 132			Hostel
Hostel Naipi	R. Ilha Grande, 2727			Hostel
Tetris Container	Av. das Cataratas, 639		10	Hostel
Iguassu Eco Hostel	Av. das Cataratas, 12105		20	Hostel
Falls Way Pousada	Av. das Cataratas, 1242			Pousada
Pousada Falls Park	Av. das Cataratas, 9251			Pousada
Pousada Hollywood	R. Cel. Caetano Rocha, 427			Pousada
Pousada Gaivota	R. Irlan Kalichewski, 180			Pousada
Castelo da Villa	R. Manêncio Martins, 271			Pousada
Caminho Cataratas	R. Leme, 354			Pousada
Cataratas Falls	Rua Porto Rico 140			Pousada
Pousada Nanai	R. Balsas, 95		9	Pousada
Concept Design	R. Ver. Moacir Pereira, 337		11	Pousada
Iguassu Jungle	R. Cel. Caetano Rocha, 842		12	Pousada
Dom Deugaudio	Av. das Cataratas, 6075		20	Pousada
Pousada Cidade Linda	Av. das Cataratas, 6075		27	Pousada
Pousada Caroline	R. Irlan Kalichewski, 231		60	Pousada
La Maison B. Hotel	Rua Frederico Engel, 193			Hotel
Suíte Cardoso Hotel	R. Irlan Kalichewski, 474			Hotel
Hotel São Roque	Av. das Cataratas, 417		10	Hotel
Hotel Iguassu Inn	Av. das Cataratas, 1347		14	Hotel
Iguassu Express	Av. das Cataratas, 2500		32	Hotel
Hotel Castelo Branco	Av. das Cataratas, 1487		42	Hotel
Canzi Cataratas Hotel	Av. das Cataratas, 12100		50	Hotel
Hotel Monalisa	Av. das Cataratas, 1526		68	Hotel
Cataratas Park Hotel	Av. das Cataratas, 6075		93	Hotel
Hotel Portinari	R. Manêncio Martins, 108		100	Hotel
Hotel Nacional Inn	Av. das Cataratas, 8355	Sim	117	Hotel
Hotel Colonial Iguazu	Av. das Cataratas, 11237		141	Hotel
Belmond	Parque Nacional Iguazu	Sim	176	Hotel
Dom Pedro I Hotel	Av. das Cataratas, 2615		188	Hotel
Hotel Viale Cataratas	Av. das Cataratas, 2420	Sim	199	Hotel
Double Tree Hotel	Av. das Cataratas, 2930	Sim	252	Hotel
San Juan Hotel	R. Mal. Deodoro, 1349	Sim	90	Resort
Sanma	Av. das Cataratas, 12280		124	Resort
Vivaz Cataratas	Av. das Cataratas, 6798	Sim	172	Resort
Wish Iguazu	Av. das Cataratas, 6845	Sim	215	Resort
My Mabu	Rua Alberto Abujamra, 756	Sim	220	Resort
Eco Cataratas Resort	Av. das Cataratas, 8173	Sim	226	Resort
Grand Carimã Resort	Av. das Cataratas, 4790	Sim	293	Resort
Bourbon Cataratas	Av. das Cataratas, 2345	Sim	305	Resort
Mabu Thermas Resort	Av. das Cataratas, 3175	Sim	364	Resort

Fonte: dados da pesquisa (2025).

No quadro 2 constam os dados dos empreendimentos hoteleiros localizados na Avenida das Cataratas, suas referidas tipologias e a quantidade de unidades habitacionais (UHs) disponíveis. O quadro foi organizado de acordo com o tipo de empreendimento hoteleiro, primeiramente listando os *hostels*, seguidos pelos hotéis e, por fim, os *resorts*. Além disso, a ordenação também considerou a quantidade de unidades habitacionais à venda, dispostas em ordem crescente. A terceira coluna indica se o empreendimento faz parte de uma rede hoteleira. Compõe o universo desse estudo quarenta e três meios de hospedagem situados na região da Avenida das Cataratas. Divididos entre pousadas, *hostel*, hotéis e *resorts*.

Na análise de resultados serão evidenciadas essas subdivisões e quais empreendimentos foram convidados a participar deste estudo. Conforme (Gil, 2012) universo ou população é um grupo de elementos com características específicas. Indivíduos, objetos ou produtos que compartilham ao menos uma característica comum, podendo variar de pequeno a infinito (Pinto e Silva, 2010).

Os empreendimentos que não possuem número de UHs se deram por insucesso nos contatos telefônicos e falta de informação em seus respectivos sites. Quanto à amostra, dos quarenta e três empreendimentos mapeados, treze empreendimentos foram convidados para participar do projeto, conforme critérios estabelecidos pelo autor, os quais serão descritos no item 3.4. Entretanto, cinco permaneceram no projeto, cujo detalhamento será relatado na quarta etapa (pesquisa de campo).

3.3 Pesquisa Documental

A segunda etapa da pesquisa foi realizada nos meses de agosto a outubro de 2023, onde se fez um levantamento documental para obter informações detalhadas sobre os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas. Essa investigação buscou identificar o tamanho dos meios de hospedagem, suas tipologias, a quantidade de unidades habitacionais, bem como os nomes e os cargos dos responsáveis por cada estabelecimento.

As informações foram obtidas a partir de dados disponíveis nos sites dos próprios empreendimentos, sites de busca na internet e, em alguns casos, telefonemas diretamente aos empreendimentos hoteleiros para confirmar e complementar os dados coletados. Também houve consulta à Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu assim como ao Sindihotéis, sindicato de hotéis e restaurantes de Foz do Iguaçu, via telefone e *e-mail*, para auxiliar nas informações sobre os responsáveis de alguns empreendimentos.

Essa abordagem permitiu uma compreensão mais abrangente da estrutura organizacional dos meios de hospedagem estudados, fornecendo informações para o desenvolvimento posterior da pesquisa.

3.4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente (Marconi e Lakatos, 2007). Ao optar por essa abordagem, o pesquisador tem a oportunidade de vivenciar os fatos pesquisados, o que possibilita uma maior veracidade das informações coletadas.

Assim, nessa quarta etapa buscou-se estabelecer contato direto com os meios de hospedagem selecionados, utilizando *e-mail* e telefone, com o objetivo de apresentar e detalhar o projeto de integração proposto. Entre os meses de outubro de 2023 e fevereiro de 2024, foram enviados treze *e-mails* pelo autor do projeto: sete para *resorts* e seis para hotéis, totalizando treze convites aos empreendimentos que preenchiam os requisitos necessários para participar deste estudo.

Os critérios de inclusão e exclusão para o estudo foram definidos pelo pesquisador conforme abaixo:

- Mínimo 150 unidades habitacionais (UH) disponíveis para venda;
- Serviço de alimentação disponíveis para os clientes;
- Desejável fazer parte de uma rede, cadeia hoteleira.

A amostra inicial constou de sete *resorts* e seis hotéis com base na metodologia acima.

Cada *e-mail* enviado aos treze empreendimentos continha um parágrafo de apresentação do autor e do empreendimento que ele representava, seguido de um convite para uma rápida conversa por telefone ou presencial. O objetivo da conversa era apresentar o projeto de integração dos empreendimentos hoteleiros da Avenida das Cataratas, com foco em promover ações de sustentabilidade social.

Cinco dos treze empreendimentos retornaram os *e-mails* tornando possível estabelecer contato direto com os responsáveis desses cinco empreendimentos hoteleiros por meio de telefonemas individuais. Durante as conversas por telefone, o autor do projeto expressou agradecimentos e conversou com os gerentes gerais ou diretores de cada empresa, adotando uma abordagem de entrevista não estruturada. Essa técnica permitiu uma explicação mais detalhada sobre o projeto de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2007) abordam a entrevista como, um encontro formal entre duas pessoas para obter informações sobre um assunto específico, sendo importante para a obtenção de dados qualitativos. Nesse contexto, as entrevistas não estruturadas proporcionam liberdade ao entrevistado para discorrer sobre o tema proposto, enquanto o pesquisador orienta e incentiva a expressão de opiniões (Soares e Ferreira, 2006).

Após as apresentações e agradecimentos eram feitas perguntas abertas para confirmar se os empreendimentos ofereciam serviços de alimentação, restaurantes e *buffets*, saber o número de unidades habitacionais disponíveis para venda e, principalmente, se realizavam ações sociais ao longo do ano. No caso afirmativo solicitava-se informações sobre as ações sociais realizadas. Ao final de cada telefonema era sugerido um encontro presencial com os responsáveis pelos cinco empreendimentos hoteleiros, os quais passa-se a descrever.

Os encontros presenciais, três no total, ocorreram entre o final de 2023 e o primeiro semestre de 2024, com reuniões presenciais realizadas nos próprios empreendimentos hoteleiros, em datas e horários previamente acordados entre as partes. A pesquisa participante é um método onde as pessoas que fazem parte do estudo não são apenas observadoras passivas, mas participam ativamente do processo de entender a realidade, colaborando na análise dos problemas e na busca por soluções. Ao contrário da pesquisa tradicional, que geralmente tem o pesquisador como alguém que observa de fora, na pesquisa participante há uma troca de ideias e um diálogo mais próximo entre quem investiga e quem participa do estudo (Marconi e Lakatos, 2007).

Os anfitriões disponibilizavam espaços adequados, como por exemplo, salas de eventos, para a realização das reuniões, que duravam em média de uma a duas horas. O início de cada encontro era marcado por agradecimentos pela presença dos participantes e apresentações formais, uma vez que nem todos os gestores se conheciam previamente. Este momento proporcionou uma oportunidade de aproximação entre os responsáveis pelos empreendimentos, que até então não haviam interagido de forma significativa.

Após as apresentações, o autor retomava os assuntos abordados nas ligações telefônicas enfatizando a questão da RSE e das ações sociais realizadas em cada empresa, deixando tempo livre para que os gestores compartilhassem as iniciativas que implementavam. As ações mais frequentemente citadas incluíam a separação de resíduos, doações de cestas básicas para instituições em datas comemorativas, como Natal e Páscoa, doação de brinquedos para orfanatos no Dia das Crianças, doações financeiras pontuais e ações de bem-estar para os funcionários.

Durante as reuniões presenciais foi possível observar que cada meio de hospedagem presente já desenvolvia suas ações sociais de forma pontual e isolada, sem uma estratégia conjunta e consistente com outros parceiros hoteleiros. Referidas iniciativas, embora positivas, não estavam sendo coordenadas de maneira colaborativa, limitando o potencial de impacto e sinergia entre os empreendimentos.

3.5 Análise dos dados coletados

O processo de contato e interação com os cinco empreendimentos hoteleiros revelou um cenário possível e promissor para a implementação de ações sociais colaborativas. Após três reuniões presenciais, foi possível identificar o potencial para a formação de um grupo de trabalho integrado, com o objetivo de promover ações sustentáveis que beneficiassem a comunidade local, em especial a comunidade Bubas², localizada nas proximidades dos empreendimentos.

Durante as discussões, surgiu a primeira proposta de ação conjunta: a doação de refeições à comunidade. Essa iniciativa foi sugerida com base na experiência de um dos empreendimentos, que já realizava essa ação, possuindo diretrizes estabelecidas, além de um veículo de coleta, formato de doação e respaldo legal. A proposta foi bem recebida pelos gestores presentes, que se comprometeram a levar a ideia para suas respectivas diretorias, uma vez que não tinham autonomia para decisões relacionadas a ações sociais.

A última reunião foi um marco na dinâmica de colaboração entre os empreendimentos, com todos os responsáveis demonstrando uma abertura inicial, sensibilidade e interesse em participar ativamente do projeto. Este foi um passo importante, revelando a disposição dos gestores em trabalhar de forma colaborativa. Essa manifestação de interesse sinalizou um marco, não apenas para as empresas envolvidas, mas também para a construção de um modelo de colaboração sustentável para todos os atores envolvidos.

Essa primeira ação concreta e o engajamento dos meios de hospedagem refletem a importância de promover a coopetição entre os empreendimentos do setor hoteleiro. A união de esforços traz benefícios mútuos, potencializando o impacto social e ambiental das ações realizadas, além de reforçar o compromisso das empresas hoteleiras com a parte social. Portanto, os resultados indicaram que é possível criar um modelo sustentável de ações sociais

²Considerada a maior ocupação urbana do Paraná segundo a da Defensoria Pública do Estado do Paraná (DPE-PR 2022). Em 2022 as mais de 2 mil famílias que ali moram, conseguiram a principal conquista desde 2013, ano da ocupação do território: garantir o direito à moradia para milhares de pessoas em clara situação de vulnerabilidade.

em conjunto, beneficiando tanto as empresas quanto a comunidade local, ao mesmo tempo em que fortalecem a imagem e reputação do setor hoteleiro na região.

4 Resultados e Discussão

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da metodologia aplicada conforme as quatro etapas realizadas:

- Os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas;
- Levantamento organizacional dos meios de hospedagem;
- Adesão dos empreendimentos à proposta de projeto de integração;
- Mobilização e integração de ações conjuntas entre *resorts* com base na coopetição.

O período da pesquisa foi de junho de 2023 a junho de 2024. Houve alguns atrasos, principalmente na etapa de contato com os responsáveis pelos meios de hospedagem, devido à indisponibilidade e agenda dos gestores, assim como dificuldade em obter respostas dos *e-mails* enviados e indisponibilidade para conversas por telefone.

A ideia da pesquisa surgiu no ano de 2022, quando o *Resort Wish* Foz do Iguaçu iniciou um projeto social fornecendo refeições à comunidade Bubas situada no bairro Porto Meira, em parceria com a Associação Fraternidade Aliança (AFA)³. Ao longo desse ano, o projeto ganhou força e, no primeiro semestre de 2023, além de se tornar uma fonte de inspiração para expandir suas iniciativas, também motivou a inclusão deste estudo no Programa de Pós-Graduação em Gestão Tecnologia e Sustentabilidade da Unioeste, mestrado profissional PPGTGS, turma 2023-2025.

Os contatos e reuniões com os meios de hospedagem permitiram identificar a abertura e disposição de cada empreendimento para a integração e participação no projeto. Nesse contexto, a pesquisa de campo com as entrevistas e encontros presenciais, foram essenciais para analisar o estado atual dos empreendimentos e as possibilidades de colaboração.

Abaixo apresenta-se o resultado de cada etapa desenvolvida no decorrer da pesquisa respondendo aos objetivos específicos.

³Entidade de cunho socioassistencial que há mais de trinta anos trabalha em parceria com o governo estadual, municipal, Hidrelétrica Binacional Itaipu e empresários da região em prol do desenvolvimento de crianças, adolescentes e famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica no bairro Vila Boa Esperança em Foz do Iguaçu/PR. Disponível em: <https://fraternidadealianca.org.br/>.

4.1 Os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas

O primeiro objetivo de pesquisa constituiu-se em “mapear os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas”. Ao longo dos nove quilômetros da Avenida das Cataratas, foram mapeados quarenta e três empreendimentos hoteleiros: nove *resorts* (20,9%), dezesseis hotéis (37,2%), treze pousadas (30,3%) e cinco *hostels* (11,6%). Para melhor compreensão dos empreendimentos mapeados torna-se importante conceituar cada categoria.

O Ministério do Turismo (2010) define *resort* como: “hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.” Já a Associação Brasileira de *Resorts* (2005) concebe o termo como sendo:

Um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hóspede não precisa se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento.

Hotel é uma empresa prestadora de serviços e diferencia-se completamente de outras empresas do tipo industrial ou comercial (Castelli, 1991). Geralmente o hotel oferece aos hóspedes, uma quantidade de serviços além de acomodação.

Pousadas são pequenos estabelecimentos com instalações simples, funcionando em residências familiares, com poucos leitos e funcionários normalmente da própria família (Adefn, 2006).

Hostel é um local que fornece alojamento e refeições, por valores baixos, o intitulado turismo económico (Abrantes, 2014), geralmente destinados a pequenos grupos e viajantes com baixo poder aquisitivo.

Embora haja um número significativo de empreendimentos hoteleiros na Avenida das Cataratas, estes trabalham de maneira isolada. Apesar do curto espaço geográfico entre eles, os empreendimentos não se comunicam, não interagem, não se conhecem, quiçá se integram, ou coopetem, principalmente em favor da comunidade local que está a poucos quilômetros dos principais meios de hospedagem da avenida.

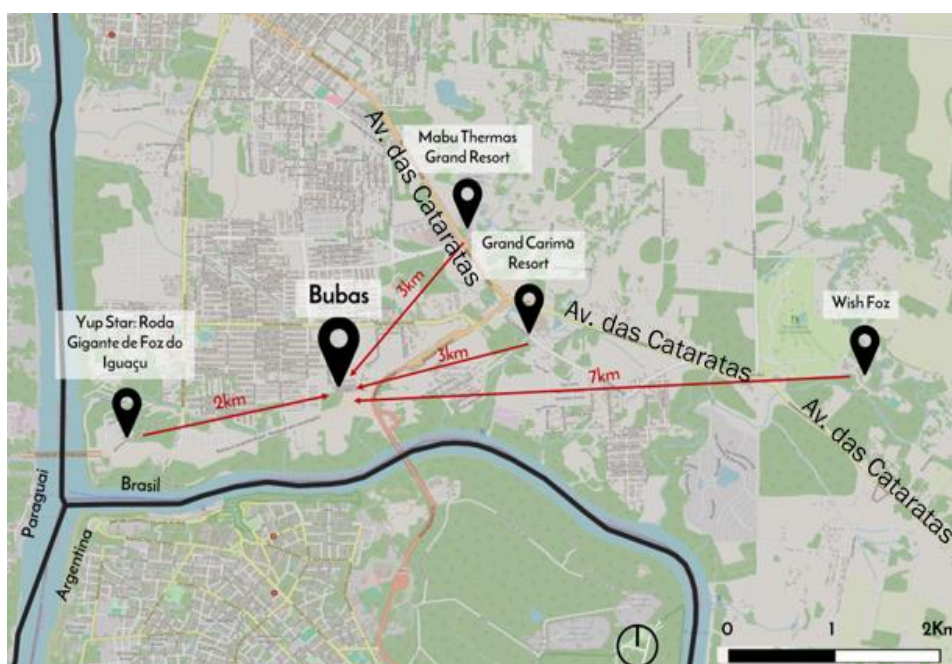
Esse isolamento pode ser explicado pela visão de competição entre os meios de hospedagem, que se enxergam apenas como concorrentes, descartando a possibilidade de parceria. A literatura sobre coopetição (Porter e Kramer, 2006) destaca que a colaboração entre

concorrentes pode gerar benefícios mútuos, mas a ausência de uma estratégia integrada impede a formação de sinergias.

A predominância de empreendimentos hoteleiros familiares, em vez de redes hoteleiras formais, agrava essa dificuldade, pois esses negócios, com sua gestão independente, carecem de recursos e incentivo para cooperar. A estrutura flexível e autônoma dos negócios familiares dificulta a implementação de práticas colaborativas em maior escala, como apontado por Novelli, Schmitz e Spencer (2006). Uma prova dessa dominância de meios de hospedagem independentes que não pertencem a redes nacionais ou internacionais está presente na própria Avenida das Cataratas: dos quarenta e três empreendimentos mapeados, apenas quatro, (9%) pertencem a redes hoteleiras.

A comunidade beneficiada das ações a serem desenvolvidas pelo grupo de trabalho é a Ocupação Bubas, situada no bairro Porto Meira conforme demonstra a figura 3:

Figura 3 - Mapa da localização da Comunidade Bubas



Fonte: Marcio Ribas Arquitetura (2025).

A figura apresenta a proximidade desta ocupação com os meios de hospedagem da Avenida das Cataratas em Foz do Iguaçu, no extremo do município, entre os rios Paraná (divisa com o Paraguai) e o rio Iguaçu (divisa com a Argentina).

A figura 4 apresenta imagem da Comunidade Bubas, evidenciando a precariedade das condições de saneamento básico e a insuficiência da infraestrutura habitacional.

Figura 4 - Foto da Comunidade Bubas



Fonte: Kenji Cascais Takao (2025).

A imagem demonstra que a comunidade Bupas pode ser classificada como um *stakeholder* na economia que envolve a hotelaria da Avenida das Cataratas, dada sua proximidade com esses empreendimentos (Edgell e Haenisch, 1995). Essa proximidade torna indispensável o envolvimento social entre os meios de hospedagem, a comunidade e outros atores do setor corroborando os pressupostos de Gray e Wood (1991).

4.2 Levantamento organizacional dos meios de hospedagem

Para avançar nesta etapa excluiu-se os meios de hospedagem que não atendiam aos critérios estabelecidos para este projeto. Quanto maior o *resort* em relação ao número de unidades habitacionais disponíveis, maior é o indicador de ações de responsabilidade social (Souza, Gandara e Font, 2018). Maior também é a probabilidade de ele se tornar alvo de pressões por parte dos *stakeholders*, o que pode resultar em uma maior atenção às iniciativas sociais. Estes mesmos autores também afirmam que quanto maior a área total de uma corporação hoteleira, maior será o indicador de ações de RSE.

Tendo como base os autores acima, foram eliminados os estabelecimentos de menor porte, com menos de cento e cinquenta unidades habitacionais e de gestão familiar, os quais geralmente enfrentam mais dificuldades em relação a processos e procedimentos. Meios de hospedagem menores possuem em geral um quadro menor, menos recursos, inclusive para investimentos sociais e ambientais.

Do total de quarenta e três meios de hospedagem inicialmente mapeados, treze empreendimentos foram selecionados para participar deste estudo, o que representa aproximadamente 30% da amostra inicial. Sendo quatro hotéis e nove *resorts*. Entre os *resorts*, um é de porte pequeno, com noventa unidades habitacionais, mas foi incluído devido à sua vinculação a uma rede hoteleira.

No segundo semestre de 2023, foi realizado o levantamento dos responsáveis pelos empreendimentos e seus respectivos cargos.

O quadro 3, derivado do quadro 2, apresenta a amostra dos treze empreendimentos selecionados para a etapa seguinte.

Quadro 3 – Empreendimentos convidados para compor o grupo de trabalho

Empreendimento	Endereço	Rede de hotéis	Nº de Aptos	Tipologia do meio de hospedagem
Hotel Nacional Inn	Av. das Cataratas, 8355	Sim	117	Hotel
<i>Belmond</i>	Parque Nacional Iguaçu	Sim	176	Hotel
Hotel Viale Cataratas	Av. das Cataratas, 2420	Sim	199	Hotel
<i>Double Tree</i> Hotel	Av. das Cataratas, 2930	Sim	252	Hotel
San Juan Hotel	R. Mal. Deodoro, 1349	Sim	90	Resort
Sanma	Av. das Cataratas, 12280	Não	124	Resort
Vivaz Cataratas	Av. das Cataratas, 6798	Sim	172	Resort
<i>Wish</i> Iguaçu	Av. das Cataratas, 6845	Sim	215	Resort
<i>My Mabu</i>	Rua Alberto Abujamra, 756	Sim	220	Resort
Eco Cataratas	Av. das Cataratas, 8173	Sim	226	Resort
Grand Carimã	Av. das Cataratas, 4790	Sim	293	Resort
Bourbon Cataratas	Av. das Cataratas, 2345	Sim	305	Resort
Mabu Thermas	Av. das Cataratas, 3175	Sim	364	Resort

Fonte: Kenji Cascais Takao (2025).

Como já citado ao longo do trabalho, somente cinco dos treze empreendimentos acima seguiram para a formação do grupo. A pesquisa resguarda o sigilo dos dados no tocante aos nomes dos cinco *resorts*.

4.3 Adesão dos empreendimentos à proposta de projeto de integração

O segundo objetivo específico da pesquisa foi “constituir um grupo de trabalho com os líderes dos meios de hospedagem”, conforme se descreve abaixo.

Entre outubro de 2023 e fevereiro de 2024, foram enviados *e-mails* aos treze meios de hospedagem selecionados e apenas quatro enviaram resposta, representando um retorno de

31%. Para os nove empresários que não responderam, tentou-se contato telefônico utilizando os números fornecidos em seus respectivos sites. Das nove tentativas, apenas duas ligações foram bem-sucedidas, resultando em um retorno de 22%. As demais ligações não tiveram sucesso devido à indisponibilidade de gerentes ou diretores, mesmo após a tentativa de deixar recados.

Essa etapa foi a mais desafiadora devido às negativas recebidas pelos empreendimentos, seja em responder aos contatos ou em participar do projeto após entender seu propósito. Essas dificuldades refletem a falta de sensibilidade ou de recursos, a ausência de prioridade para o tema naquele momento, ou a falta de autorização do corpo diretivo para esse tipo de ação.

Esse cenário vai ao encontro dos pressupostos de Oliveira, Souza e Fontana (2020), que apontam que a RSE ainda não é amplamente disseminada no setor de meios de hospedagem. Isso contrasta com o Instituto Ethos (2013), que afirma que quanto mais um aspecto social estiver ligado ao negócio da empresa, maiores serão as chances de integrar seus recursos e beneficiar a sociedade.

Encerrados os contatos e obtidas as respostas (tanto positivas quanto negativas), deu-se início à próxima etapa: a realização de reuniões para apresentar detalhadamente o projeto de integração aos responsáveis pelos empreendimentos. Essas reuniões, tanto virtuais quanto presenciais, foram importantes para discutir os objetivos, as diretrizes e as possibilidades de colaboração entre os empreendimentos.

Foram realizadas duas reuniões virtuais e três presenciais entre o final de 2023 e o primeiro semestre de 2024, conforme ilustrado nas imagens 5 e 6. Para garantir a privacidade e respeitar a decisão dos empreendimentos que optaram por não participar ou preferiram não ser identificados, optou-se por não divulgar os nomes das companhias envolvidos. Inicialmente, cinco *resorts* e dois hotéis demonstraram interesse em integrar o projeto. No entanto, apenas os cinco *resorts* participaram das reuniões presenciais, enquanto os dois hotéis desistiram de seguir com a participação.

Durante esses encontros, foi evidenciada a proximidade dos empreendimentos hoteleiros com a comunidade Bubas, destacando as necessidades de contratação de mão de obra basilar, um desafio significativo enfrentado pelo setor de turismo nos últimos anos, conforme relatado pelos gestores dos estabelecimentos. Também foi discutida a possibilidade de recrutar moradores da comunidade para o setor hoteleiro, além das ações sociais e ambientais já implementadas por cada empreendimento.

A imagem 5 ilustra a primeira reunião inaugural, realizada na sede do *Convention Bureau*⁴ de Foz do Iguaçu, denominada *Visit Iguassu*.

Figura 5 - Foto da Primeira reunião em grupo com o setor hoteleiro



Fonte: Kenji Cascais Takao (2023).

No encontro acima estiveram presentes sete responsáveis dos empreendimentos hoteleiros, entre gerentes gerais e diretores.

Houve uma segunda reunião, ocorrida em um dos *resorts* da Avenida das Cataratas em Foz do Iguaçu, no final de 2023. Estiveram presentes oito representantes de cinco empreendimentos interessados. Dentre os presentes estavam diretores, gerentes gerais dos *resorts*, dois gestores de recursos humanos e dois outros convidados.

A imagem 6 subsequente, constitui a terceira reunião presencial, realizada em abril de 2024, no *resort Wish* localizado na Avenida das Cataratas.

⁴Os *Conventions & Visitors Bureau* são organizações independentes e sem fins lucrativos, que não possuem afiliação política e são apoiadas por diversas entidades e empresas com interesse no crescimento econômico e social de um destino turístico específico. Sua principal atuação envolve a captação de eventos e a divulgação dos atrativos, instalações e serviços disponíveis para atrair visitantes (SEBRAE, 2022). Em Foz do Iguaçu o *Convention Bureau* é chamado *Visit Iguassu*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/convention-e-visitors-bureau-unindo-o-trade-turistico,45a4881add115810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 fev. 2024.

Figura 6 - 3ª reunião em grupo com o setor hoteleiro



Fonte: Kenji Cascais Takao (2024).

Nesta reunião estiveram presentes representantes da AFA, incluindo quatro membros, além de três representantes do *Resort A*, um diretor do *Resort B*, o diretor operacional do *Resort C*, o gerente geral do *Resort D*, e dois representantes de recursos humanos do empreendimento E.

A ação descrita acima atesta os pressupostos de coopetição de Brandenburger e Nalebuff (2011), onde a colaboração entre diversos participantes da indústria gera uma rede de relações cooperativas. Essa estratégia busca alinhar interesses e objetivos comuns para gerar valor, resultando em uma vantagem cooperativa. O modelo de integração dos meios de hospedagem da Avenida das Cataratas proposto combina cooperação e competição para estabelecer uma dinâmica sinérgica entre os agentes do turismo local, destacando a interdependência estratégica e contribuindo para a sustentabilidade social e o seu desenvolvimento.

Após a finalização das reuniões formou-se o primeiro grupo de trabalho composto por cinco *resorts*, o que representa 11% dos quarenta e três meios de hospedagens da Avenida das Cataratas. O próximo passo foi pensar em ações sustentáveis no viés social envolvendo a comunidade local, os empreendimentos hoteleiros e suas equipes.

4.4 Mobilização e integração de ações conjuntas entre *resorts*, com base na coopetição

Esta última subseção apresenta as cinco ações implementadas, respondendo ao terceiro objetivo específico de pesquisa: “realizar ações colaborativas entre os empreendimentos”, que estão subdivididas em seis categorias.

Os resultados alcançados destacam a importância da cooperação e do envolvimento ativo de *stakeholders*, que participaram de um processo interativo de coopetição entre empreendimentos hoteleiros em favor da sustentabilidade.

O demonstrativo das cinco ações realizadas com o Grupo de Trabalho está resumido no quadro 4:

Quadro 4 – Demonstrativo das ações realizadas pelo Grupo de Trabalho

Ação	Meios de atuação	Periodicidade da ação	<i>Stakeholders</i> envolvidos	Documentos auxiliares
Doação de alimentos à Comunidade Bubas	Empreendimentos doam os alimentos; AFA - ajuda com a logística (carro); Coordenadores da Comunidade - recebem e distribuem os alimentos.	Semanal (3x)	Sete	Fotos
Treinamento para clientes e funcionários dos <i>resorts</i>	Treinador - Curso de Medicina da USP <i>Resorts</i> - disponibilizaram local, hospedagem e alimentação.	Eventual	Quatro	Fotos
Treinamento de Cardiologia em <i>resorts</i>	Dois <i>resorts</i> contrataram um profissional para ministrar treinamentos aos seus gestores	Eventual	Três	Fotos
Sorteio para angariar recursos em apoio à logística de distribuição de alimentos	<i>Resorts</i> deliberam doações de serviços de lazer para sorteio; AFA - organiza o sorteio realizado em dezembro de 2024; Arrecadação - R\$ 14 mil reais.	Anualmente	Oito	Fotos
Evento musical para arrecadação de recursos à APAE	<i>Resort</i> - recebe o evento e cede o salão de eventos. Banda local faz show com doação do cachê; Apoiadores e patrocinadores colaboram com a organização do evento; Moradores da região compram ticket do show; APAE - instituição beneficiada recebe doações angariadas com o show; Ação realizada em fevereiro de 2025 angariou em torno de R\$ 50 mil reais doados a APAE.	Eventual	Quatro	Fotos

Fonte: Kenji Cascais Takao (2025).

As ações apresentadas no quadro 4 detalham a quantidade de *stakeholders* envolvidos em cada iniciativa. Em todas as ações, pelo menos um empreendimento hoteleiro participa ativamente das ações sociais, beneficiando, em alguns casos, a comunidade local (Bubas) e

entidades como a APAE. A seguir, cada ação será descrita em detalhes, conforme os cinco subitens a serem abordados.

4.4.1 Doação de alimentos à Comunidade Bupas

A insegurança alimentar é uma questão urgente que deve ser debatida no cenário nacional, pois a fome não pode ser ignorada. Existe uma relação entre insegurança alimentar, desemprego e pobreza, situação que exige a colaboração entre o Estado e os empresários, para a implementação de políticas públicas que combatam esses problemas. A responsabilidade pela proteção social da população deve ser compartilhada, e os empresários, especialmente os do turismo, em Foz do Iguaçu, podem (deveriam) contribuir significativamente para o bem-estar da comunidade local.

Segundo o site da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do estado do Paraná, embora a produção de alimentos no estado seja elevada e cresce constantemente a cada ano, ainda persiste um déficit considerável na distribuição desses alimentos para a parcela da população com menor poder aquisitivo.

Esses números destacam a urgência de ações, corroborando o apelo da Organização das Nações Unidas (ONU) para o alcance de um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's),⁵ erradicar a fome até 2030. Nesse sentido, Madero-Gómez (2020) ressalta que a integração da Responsabilidade Social nas estratégias empresariais é fundamental para auxiliar as organizações a alcançarem suas metas e propósitos.

A região da Tríplice Fronteira, composta por Foz do Iguaçu, Puerto Iguazú e *Ciudad del Este*, apresenta uma dinâmica única resultante da interação entre o contexto local e o internacional. Essa interação é caracterizada por contradições e processos de segregação, além de disparidades econômicas e sociais, com ênfase nas relações de trabalho e nos sistemas de proteção social (Nogueira e Silva, 2009).

Como estratégia de enfrentamento, o Estado do Paraná conta com o Banco de Alimentos – Comida Boa, uma "iniciativa de segurança alimentar e nutricional, realizada nas unidades da Ceasa no Paraná" (PARANÁ, 2022). O programa visa selecionar e distribuir alimentos não comercializados por produtores rurais e atacadistas, que são destinados gratuitamente a

⁵Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constituem um conjunto de metas globais estabelecidas pelos 193 Estados membros da ONU, incluindo o Brasil. Esses objetivos visam erradicar a pobreza extrema e a fome, garantir educação de qualidade ao longo da vida para todos, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030 (UNICEF, 2024).

entidades e famílias em situação de insegurança alimentar e nutricional, com o objetivo de complementar a alimentação da população assistida.

A doação de alimentos, embora assistencialista, foi vista pelo Grupo de Trabalho como necessária, visto que a comunidade vive uma situação de insegurança alimentar. Segundo o relatório mais recente da ONU, divulgado em 2022, o Brasil que havia saído do Mapa da Fome em 2014-2015, retornou ao mapa naquele ano. Aproximadamente 21 milhões de pessoas no país passaram por insegurança alimentar grave (Brasil, 2023).

O Programa Mesa Brasil SESC (MBS), criado em 1994, é uma iniciativa do Serviço Social do Comércio que atua como uma Rede Nacional de Solidariedade no combate à fome e ao desperdício de alimentos no Brasil. O programa realiza a coleta de doações de alimentos excedentes ou fora dos padrões de comercialização e os distribui a instituições sociais cadastradas. O MBS se destaca como um dos maiores Bancos de Alimentos da América Latina, consolidando-se como um modelo pioneiro na construção de redes solidárias para o enfrentamento da insegurança alimentar (Sesc, 2016).

Uma das iniciativas propostas pelo Grupo foi a ampliação da distribuição de refeições à comunidade Bubas, uma prática já adotada por um dos cinco estabelecimentos participante, representando 20% do total do grupo. Naquele momento eram doadas, em média, cerca de 50 refeições por dia, número que cresceu exponencialmente até o final de 2024. Essa iniciativa está em acordo com as descobertas de Van Der Zee e Vanneste (2015), em que a governança relacional desempenha um papel útil na promoção da inovação dentro das alianças de coopetição, pois facilita o desenvolvimento de confiança, reciprocidade e conexões sociais entre os *stakeholders* envolvidos.

O *resort* que já implementava essa ação separa os alimentos excedentes dos *buffets* de café da manhã, almoço, jantar e eventos, direcionando-os para doação quando estão em condições adequadas de acordo com a Lei Federal de Doação de Alimentos N.14.016/2020.⁶ Essa prática foi estendida para os cinco empreendimentos do grupo formado, até o final do ano de 2024.

Considerando a proximidade geográfica dos empreendimentos com a comunidade, o veículo disponibilizado pela AFA, que era responsável pela distribuição das refeições no início, foi utilizado para coletar os alimentos dos demais estabelecimentos, três vezes por semana

⁶ A Lei Federal de Doação de Alimentos N.14.016/2020 abrange estabelecimentos incluindo empresas, hospitais, supermercados, cooperativas, restaurantes e hotéis, que fornecem alimentos prontos para consumo. Essa legislação permite a doação de qualquer tipo de alimento próprio para consumo, desde que produzido de acordo com os padrões descritos na legislação vigente. Essa iniciativa visa incentivar a doação de alimentos e contribuir para a redução do desperdício alimentar, promovendo assim a segurança alimentar e o combate à fome (Brasil, 2020).

deixando no posto de entrega, atualmente estabelecido na residência de uma líder comunitária, localizado na Comunidade Bubas. Referida comunitária é encarregada de distribuir os alimentos recebidos entre os membros da comunidade.

Peña, Serra e Ramon (2017) investigando 224 hotéis do Caribe Colombiano, revelam que o conhecimento sobre RSE depende de fatores como, características dos hotéis e perfil dos dirigentes. As ações sociais se destacam como um diferencial competitivo.

Assim, torna-se especialmente valioso a aproximação entre hotelaria e a distribuição de refeições, onde a confiança e a colaboração são vitais para o sucesso de iniciativas conjuntas voltadas para o pilar social.

Os *resorts*, em parceria com a AFA, realizam um trabalho coordenado no controle da quantidade de refeições entregues diariamente à comunidade Bubas. Esse processo é monitorado por meio de relatórios detalhados, que envolvem tanto os empreendimentos hoteleiros quanto a própria AFA. A AFA é responsável por recolher as refeições nos *resorts* e entregá-las diretamente à comunidade, promovendo uma ação solidária que fortalece os laços entre o setor turístico e a comunidade local.

A Figura 7, apresentada a seguir, evidencia fotos tiradas no momento da entrega das refeições à comunidade Bubas, comprovando que a alimentação de fato chega às mãos dos moradores.

Figura 7 - Entrega de refeições a comunidade Bubas



Fonte: Associação Fraternidade Aliança (2024).

A ação demonstrada na foto gera valor como integração e sensibilização dos empresários, olhar e aproximação com a comunidade local, troca de culturas organizacionais, colaboração para alcance de ODS's, despertar para a responsabilidade social, melhoria da imagem corporativa dos meios de hospedagem e fortalecimento do turismo regional reforçando o discurso de Peña, Serra e Ramon (2017), afirmando que o conhecimento dos dirigentes e empresários do turismo sobre a responsabilidade social empresarial influenciam em suas práticas dentro de suas organizações. A médio e longo prazos, o programa pretende, cada vez mais, aumentar os parceiros da associação com maior número de doadores na Avenida das Cataratas.

4.4.2 Treinamento para clientes e funcionários dos resorts

De 2 a 4 de setembro de 2024, dois *resorts* do grupo de trabalho, em parceria com a Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (USP) e o Grupo Urbia, responsável pela administração do Parque Nacional das Cataratas, realizaram o curso "*Kids Save Lives Brasil*" (KSLB). O KSLB, um projeto internacional iniciado na Alemanha e Itália, tem como objetivo ensinar a população a reconhecer e agir em situações de emergência, como parada cardiorrespiratória, engasgo, infarto agudo do miocárdio e acidente vascular encefálico. Endossado pela Organização Mundial da Saúde em 2015, o KSLB é atualmente o único projeto brasileiro de ensino em Suporte Básico de Vida com reconhecimento internacional, com apoio de organizações como o *International Liaison Committee on Resuscitation*, o *European Resuscitation Council* e o *World Restart a Heart* (Calderaro M. et. al, 2022).

O treinamento foi conduzido pela Professora Dra. Naomi Kondo Nakagawa, juntamente com dez estudantes do curso de Medicina da USP, que atuaram como instrutores durante as atividades práticas e teóricas. Referido evento foi realizado em dois complexos do grupo de trabalho, bem como no Parque Iguaçu, e envolveu a capacitação de funcionários dos empreendimentos, além de hóspedes e clientes do parque, ao longo de três dias.

As negociações para a realização do projeto tiveram início em dezembro de 2023, com o primeiro contato através de *e-mail* da aluna Pérola Nakandakari (USP-SP), posteriormente, da Professora Dra. Naomi Kondo Nakagawa (USP), com a gerência de um dos empreendimentos hoteleiros. Em seguida, o empreendimento contatado estabeleceu parceria com outro empreendimento do grupo de trabalho e a Urbia para viabilizar a execução do treinamento. Os custos de hospedagem e alimentação foram custeados pelos dois *resorts*,

enquanto o Grupo Urbia organizou o fornecimento das entradas ao parque e a interação com os visitantes. Os custos de locomoção e passagem aérea ficaram por conta dos próprios alunos e professora.

Como contrapartida, hóspedes e clientes dos *resorts* e do parque participaram do treinamento, seguindo as diretrizes do KSLB, como ilustram as figuras 8, 9 e 10.

Figura 8 - Treinamento KSLB/ USP com os funcionários de um dos *resorts*



Fonte: Kenji Cascais Takao (2024).

Figura 9 - Treinamento KSLB/USP realizado em um dos *resorts*



Fonte: Kenji Cascais Takao (2024).

Figura 10 - Treinamento KSLB/ USP realizado com os clientes de um dos *resorts*



Fonte: Kenji Cascais Takao (2024).

As imagens 8, 9 e 10 registram os treinamentos realizados entre os dias 2 e 4 de setembro de 2024, com clientes e funcionários dos *resorts*, além do treinamento conduzido no Parque Nacional do Iguaçu.

A ação exemplifica a importância da coopetição no setor turístico, ressaltando os pressupostos de Fumi Chim-Miki e Batista-Canino (2016) afirmando que concorrentes no mesmo destino turístico buscam pelo desenvolvimento do destino e de seus empreendimentos fator principal que impulsiona a coopetição, tornando a cooperação e a concorrência inseparáveis. Este projeto internacional, que visa capacitar a população, foi possível graças à união desses três empreendimentos turísticos em parceria com o Curso de Medicina da USP, destacando como a colaboração pode potencializar iniciativas significativas e impactantes na formação e segurança da comunidade.

4.4.3 Treinamentos de cardiologia em resorts

Foi realizado um treinamento sobre saúde entre os dias 6 a 13 de agosto de 2024, organizado por dois estabelecimentos pertencentes ao grupo de trabalho, sendo um exemplo de colaboração interempresarial voltada para o bem-estar dos seus gestores.

O stress e a qualidade de vida são reconhecidos como fatores de risco para hipertensão, doença arterial coronariana, infarto do miocárdio e acidente vascular cerebral. Essas associações são mediadas por uma complexa interação de fatores comportamentais,

psicológicos e biológicos, incluindo escolhas de estilo de vida e mudanças fisiológicas crônicas relacionadas ao estresse (Padhi *et al.*, 2024).

Muitos estudos reconhecem o papel que os fatores de dieta e estilo de vida podem desempenhar, para a associação entre depressão e doença cardíaca vascular (Vaessen *et al.*, 2021).

Pensando nisso, duas corporações do Grupo de Trabalho endereçaram um treinamento voltado para doenças cardiovasculares, alimentação saudável e qualidade de vida no trabalho, com o valor total do investimento para cada hotel de R\$ 3.200,00 (três mil e duzentos reais), além de uma permuta de R\$ 3.200,00 (três mil e duzentos reais) para o palestrante, um médico de Foz do Iguaçu, especializado em cardiologia e gestão do estresse.

A integração das duas unidades hoteleiras, por meio da junção de seus vinte e dois gerentes participantes, permitiu a divisão dos custos do treinador, sala de aula, lanches durante os treinamentos e material de apoio como áudio, vídeo, impressos para a realização do evento, de maneira compartilhada, promovendo uma abordagem colaborativa e econômica.

Uma perspectiva adicional importante para a formulação de estratégias, conforme discutido por Salazar, Hidalgo e Manríquez (2017), é que o grau de responsabilidade social alcançado pelas organizações está intimamente ligado ao seu capital humano. Isso sugere que o engajamento e a capacitação dos colaboradores são essenciais para a efetividade das iniciativas de responsabilidade social.

O foco do treinamento, com quarenta horas de duração total, abordou temas de relevância para a saúde ocupacional, com ênfase na cardiologia e na gestão do estresse. Esses tópicos são particularmente importantes no contexto hoteleiro, onde a alta demanda e o ritmo acelerado do trabalho podem gerar impactos significativos no bem-estar físico e mental dos colaboradores. O especialista contratado, com experiência na área, proporcionou uma visão aprofundada sobre como lidar com os desafios relacionados à saúde cardiovascular e ao estresse, proporcionando aos funcionários ferramentas para melhorar sua qualidade de vida e produtividade.

As empresas hoteleiras que participam da coopetição estão em um relacionamento que, por um lado, envolve competição devido a interesses divergentes e, por outro lado, envolve colaboração devido a objetivos compartilhados (Edgell e Haenisch, 1995). Atestando os pressupostos de Gray e Wood (1991), que definem colaboração como um processo onde partes distintas exploram suas diferenças para alcançar uma visão compartilhada.

Ao promover uma melhor compreensão da associação, entre alimentação, trabalho, saúde, pode-se melhorar o prognóstico e a qualidade de vida dos gestores treinados, indo ao

encontro à visão de Sachs (2007a) em que o desenvolvimento sustentável não deve ser encarado como um objetivo final, mas sim como um meio para promover o bem-estar humano. É saudável priorizar o crescimento qualitativo e a dignidade das pessoas em qualquer modelo de desenvolvimento, sendo ele dinâmico e contínuo, assegurando que as necessidades humanas sejam atendidas de maneira justa e sustentável, gerando valor para a empresa, seus empregados e consequentemente ao ambiente em que estão localizados.

4.4.4 Sorteio de prêmios para angariar recursos em apoio à distribuição de alimentos

Em novembro de 2024, o Grupo de Trabalho percebeu a necessidade de realizar manutenções no veículo que realiza o transporte dos alimentos entre os empreendimentos hoteleiros e a comunidade local.

O grupo se reuniu e decidiu doar serviços de seus respectivos negócios, como convites de almoço, jantar, assim como contataram outros atrativos turísticos como parques e museus solicitando doações de ingressos. Essa dinâmica corrobora os pressupostos de Ritala (2009), que em um ambiente competitivo, as organizações podem se beneficiar ao colaborar com seus concorrentes, buscando formas de se destacar. Zeng e Chen (2003), afirmam que a coopetição é impulsionada por fatores como a necessidade de comunicação, a reciprocidade e a interação dentro de uma rede de relacionamentos empresariais. Essa rede abrange não apenas concorrentes, mas também, fornecedores, empresas complementares, agências governamentais, comunidades locais e clientes.

Em uma semana foi possível arrecadar trinta e três ingressos de parques aquáticos, quatorze ingressos de atrativos turísticos da região e cinco *vouchers* de alimentação nos *resorts* (como almoço ou jantar).

Os prêmios foram entregues a AFA, que organizou uma ação, vendeu durante quarenta dias e resultou em uma arrecadação de R\$ 14.000,00 (quatorze mil reais). Valor destinado exclusivamente para a manutenção do carro utilizado nas doações alimentícias.

A coopetição, portanto, resulta de esforços conjuntos que visam alcançar objetivos comuns, promovendo um ambiente colaborativo que pode beneficiar todos os envolvidos. Além disso, a coopetição pode ser uma ferramenta poderosa para unir esforços em prol do bem-estar da comunidade local por meio de ações sociais. Ao colaborar em iniciativas que visem o desenvolvimento social e ambiental, as empresas não apenas fortalecem suas relações com a comunidade, mas também criam um impacto positivo, que pode melhorar sua imagem e

reputação. Essa abordagem não só contribui para a sustentabilidade da comunidade, mas também pode gerar um retorno significativo para as empresas envolvidas, ao promover um ambiente mais saudável e coeso para todos.

Esta ação reforça a teoria da coopetição partindo de uma simples definição de ‘competir + cooperar simultaneamente’. Os concorrentes, neste caso, são competidores, e cooperaram para um bem comum, a melhora de sua comunidade local, a qual fornece mão de obra para seus estabelecimentos, criando uma ampla visão de valor.

Alfaro, Léon e Pérez (2016) demonstraram por meio de sua pesquisa no *resort Las Américas* que o compromisso da empresa com a (RSE) é uma estratégia competitiva eficaz, gerando benefícios e valor para o empreendimento.

Esta ação entrou para o calendário anual do Grupo de Trabalho, podendo ser realizada duas vezes por ano, uma em cada semestre. Envolve um custo baixo para os empreendimentos com resultados financeiros expressivos.

4.4.5 Evento musical para arrecadação de recursos à APAE

Em fevereiro de 2025, um dos empreendimentos hoteleiros do grupo de trabalho em parceria com APAE⁷ e bandas locais regionais realizou um evento musical com objetivo de angariar fundos para APAE de Foz do Iguaçu.

O evento intitulado *Wish Music Fest*, realizado entre os dias 7 e 9 de fevereiro em um dos estabelecimentos, superou as expectativas e foi um sucesso em termos de arrecadação e público. O evento arrecadou um total de R\$ 54 mil reais, sendo R\$ 37 mil reais em patrocínio de diversas empresas regionais.

Três bandas locais e um DJ da região se apresentaram durante o evento, contribuindo com a doação de seus cachês. Além disso, parte das despesas de hospedagem no *resort*, referentes ao final de semana do show, também foi doada. O show principal ocorreu no sábado, 8 de fevereiro, e contou com a presença de 200 pessoas que adquiriram ingressos, sendo que uma fração da bilheteira foi igualmente destinada a doações.

No contexto do setor turístico, é imprescindível abordar temas relacionados à Responsabilidade Social Empresarial e sustentabilidade, considerando as transformações e os

⁷APAE: Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Foz do Iguaçu é uma Organização da Sociedade Civil, sem fins lucrativos, atende a 457 pessoas com Deficiência Intelectual e ou múltiplas e Transtornos Globais de Desenvolvimento alunos desde zero anos sem terminalidade nas áreas da Saúde, Educação e Assistência Social. Fundada em 1977. Disponível em: (<https://apaebrazil.org.br>, 2025).

impactos que as empresas desse segmento exercem sobre seus ambientes operacionais (Souza e Ferreira, 2010). O festival representou uma sinergia exemplar entre entretenimento, solidariedade e coopetição, promovendo uma colaboração mútua em prol da comunidade local. Essa interação não apenas proporcionou uma experiência enriquecedora para os participantes, mas também fortaleceu os laços entre os artistas e a população, evidenciando o poder da união em benefício do bem comum.

A conscientização e a ação proativa nesse sentido são cruciais para garantir um desenvolvimento sustentável e minimizar os efeitos negativos das atividades turísticas. É fundamental que todas as empresas integrem práticas responsáveis em suas diretrizes e estratégias, uma vez que estudiosos indicam que essa abordagem pode proporcionar vantagens competitivas significativas (Sardana, Narain e Vikas Kumar, 2020). A adoção de tais práticas não apenas melhora a imagem corporativa, mas também pode resultar em benefícios financeiros e operacionais.

Leonardo Lugon, Presidente da APAE, ressaltou o impacto positivo do festival: “agradecemos profundamente a todos os envolvidos. Os recursos arrecadados serão fundamentais para nossos projetos, e a energia de todos os participantes foi contagiante. Foi só o primeiro de vários eventos que ainda teremos pela frente”.

O sucesso do *Wish Music Fest* foi possível com o apoio das empresas patrocinadoras: Coral Viagens, Alag, Cassino Turismo, Descomplica+Uniamérica, *Elegância Company*, Êxitos Eventos, Faculdade UDC *Paraguay*, Fibra, Floricultura Encanto, *InterPark* Estacionamento, José Pires Clínica de Cirurgia, *Prime Travel* Viagens, Sierra Móveis e Refifoz. Assim como doze apoiadores entre rádios, TVs, empresários que contribuíram com seus serviços para que o evento alcançasse resultados tão expressivos.

Nesta ação musical, a coopetição ultrapassou o âmbito da hotelaria e do turismo tradicional, envolvendo artistas, patrocinadores, rádios, TVs, empresários de outros setores. Essa colaboração multidisciplinar demonstra que a coopetição pode ser uma estratégia poderosa para fortalecer o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social. A importância de expandir a coopetição para além da hotelaria está justamente na possibilidade de criar uma rede colaborativa mais ampla, que potencializa os benefícios para toda a comunidade.

Este capítulo evidencia como a coopetição, a responsabilidade social e a sustentabilidade se entrecruzam de forma estratégica no setor de meios de hospedagem, promovendo benefícios mútuos. A formação do grupo de trabalho, composta por cinco *resorts*, exemplifica a aplicação prática da coopetição, onde concorrentes colaboram para alcançar

objetivos comuns, como ações sociais, fortalecendo a rede de relações e gerando valor para toda a comunidade. As ações implementadas demonstram que a coopetição entre empresas pode ampliar a repercussão social, melhorar a imagem corporativa e contribuir para o alcance dos ODS's, alinhando-se às teorias apresentadas, que destacam a importância da cooperação estratégica mesmo entre concorrentes.

As iniciativas de RSE revelam que a integração de práticas socialmente responsáveis promove o bem-estar da comunidade, assim como traz vantagens competitivas às organizações, como apontado por Porter e Kramer (2006). A adoção de ações sociais, ambientais e de saúde, fundamentadas na teoria da RSE, reforça a ideia de que esta não pode ser enxergada apenas como algo obrigatório ou para atenuar riscos. A RSE é uma oportunidade estratégica de conexões sociais, elos públicos, política empresarial, preocupação com a comunidade em que a empresa está instalada. Como ilustrado pelos exemplos de ações colaborativas, a RSE se torna uma ferramenta estratégica que potencializa a reputação das empresas, fortalece vínculos com a comunidade e contribui para a sustentabilidade do destino turístico

Por fim, os resultados apresentados reforçam que a combinação de coopetição, responsabilidade social e sustentabilidade é interessante para o crescimento responsável do setor turístico. As ações conjuntas promovem uma cultura de colaboração que favorece a inovação social, a gestão de riscos e a valorização do capital humano, alinhando-se às perspectivas de autores como Fumi Chim-Miki e Batista-Canino (2016) e Sachs (2007). Assim, o setor do turismo, em especial de hospedagem, demonstrado nesta pesquisa, pode consolidar uma trajetória de desenvolvimento sustentável, onde o sucesso econômico é compatível com o pilar social, demonstrando que a coopetição e a RSE são caminhos viáveis e estratégicos para o turismo atual.

5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação de coopetição entre os meios de hospedagem de Foz do Iguaçu e sua contribuição para a sustentabilidade social. Além disso, buscou compor um grupo de trabalho entre os líderes dos empreendimentos hoteleiros, com o intuito de desenvolver ações integradas em benefício da comunidade local.

Por meio de reuniões e discussões com os interessados, foi possível sensibilizar um grupo de cinco empresários, que se uniram para formar um grupo de trabalho e implementar

ações sociais usando estratégias de coopetição, gerando benefícios mútuos para as instituições participantes assim como para a comunidade local.

As ações realizadas durante a pesquisa incluíram: a) doação de refeições para a comunidade Bubas, com a distribuição regular de alimentos para famílias em situação de vulnerabilidade; b) capacitação por meio da USP-SP de funcionários dos empreendimentos hoteleiros, clientes e funcionários do Parque Nacional das Cataratas; c) show musical com arrecadação de cerca de R\$ 50.000,00, como envolvimento de instituições parceiras; d) treinamentos cardiovasculares aos gestores dos empreendimentos hoteleiros do grupo de trabalho, os quais atuaram de forma conjunta seguindo a teoria da coopetição.

Conforme apresentado no capítulo 2.3, o conceito de coopetição evoluiu. Inicialmente definido como a combinação de competir e cooperar simultaneamente, passou a ser entendido de forma mais ampla, incorporando a ideia de uma rede de valor. Durante essa evolução, a coopetição começou a considerar aspectos como a existência de metas congruentes para a abertura de mercados e o grau de interdependência entre os participantes da rede.

Respondendo à pergunta de pesquisa, observou-se que, no grupo de trabalho formado, prevaleceram estratégias de coopetição, também denominadas estratégias ganha-ganha. As conclusões apontam que essas abordagens não apenas beneficiam as empresas envolvidas, mas também promovem uma aproximação com a comunidade local, que está localizada a poucos quilômetros da Avenida das Cataratas, Comunidade denominada Bubas, que fornece mão de obra para o turismo local. A coopetição também pode melhorar o posicionamento do destino turístico, ao mesmo tempo em que proporciona vantagens competitivas aos empreendimentos participantes.

A análise do trabalho apontou que as empresas, em um primeiro momento, foram relutantes em criar vínculos com outras organizações. Isso destaca a importância de os gestores dos meios de hospedagem incentivarem a colaboração entre as empresas, já que, a médio e longo prazo, o resultado será positivo para os *stakeholders*. Além disso, a adoção da coopetição pode aumentar a credibilidade, a confiança mútua, melhorar a relação ganha-ganha, criar soluções para problemas em comum.

A escassez de estudos sobre a estratégia de coopetição no setor hoteleiro evidencia uma lacuna na literatura, levantando a questão sobre a real existência de ações voltadas para a responsabilidade social em meios de hospedagem e a integração entre concorrentes em prol de práticas sustentáveis. É possível que tais ações estejam sendo realizadas, mas não são suficientemente documentadas em publicações acadêmicas. Esse cenário sugere a necessidade

de investigações mais aprofundadas para compreender melhor as dinâmicas entre a academia e o setor hoteleiro, bem como o impacto dessas iniciativas no desenvolvimento sustentável do setor.

A pesquisa introduz novas análises de ações conjuntas, trazendo dados qualitativos e quantitativos sobre temas aqui tratados, especialmente a coopetição. Enfoque que é, de certo modo, uma novidade dentro do meio científico da hotelaria nacional. O turismo sustentável busca harmonizar as necessidades dos turistas com o bem-estar das comunidades locais, ao mesmo tempo em que protege e potencializa o olhar para as próximas gerações. Ao fomentar a responsabilidade de coletividade e social, o turismo sustentável busca essa integração consciente dos aspectos econômicos, socioculturais e ambientais, inevitável para que perdure ao longo do tempo, gerando benefícios tanto para as comunidades anfitriãs quanto para os viajantes.

Em resumo, a coopetição é amplamente entendida como a colaboração entre concorrentes. Embora seja um conceito relativamente recente e a maioria dos estudos sobre ele esteja concentrada em setores de alta tecnologia e inovação, sua aplicação é relevante para qualquer setor da economia. Quando os diversos atores formam redes de cooperação com o objetivo comum, neste caso, sustentabilidade social, esses relacionamentos se transformam em coopetição

Como conclusão, a coopetição revelou-se uma dimensão importante a ser considerada no contexto dos *resorts*, tanto do ponto de vista cooperativo quanto competitivo. Recomenda-se a realização de estudos futuros que explorem o comportamento de coopetição, ampliando a amostra para além dos *resorts* e incluindo outros setores do turismo em Foz do Iguaçu. Essa abordagem pode contribuir para a aplicação do conceito em diferentes segmentos do turismo, como hotéis, restaurantes e atrações turísticas, promovendo a coopetição não apenas sob a perspectiva social, mas também nos aspectos econômico, comercial e ambiental.

Dessa forma, futuras pesquisas poderão aprimorar e adaptar esse construto às especificidades do setor turístico, promovendo uma compreensão mais abrangente e integrada do fenômeno. Esse comportamento integrado e de coopetição pode contribuir para o desenvolvimento sustentável social e a criação de valor tanto para as empresas quanto para as comunidades em que operam.

A análise dos empresários pode ir além das considerações puramente econômicas, adotando uma atitude mais holística que leve em conta os três pilares da sustentabilidade. Esse tema com repercussões financeiras diretas, impacta também as empresas e a comunidade local,

influenciando de forma indireta a academia. Portanto, espera-se que esta pesquisa desperte o interesse de discentes, docentes e empresários, especialmente na região da Tríplice Fronteira (Brasil- Argentina- Paraguai), para investigarem esse assunto atual e fundamental, contribuindo com a formação empresarial, acadêmica e sustentável.

Referências

ABRANTES, J. M. Hostels e centros históricos das cidades: Envelhecimento ou rejuvenescimento. **Tourism and Hospitality International Journal**, 3, pp. 355-383, 2014. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/thij/article/view/30164>. Acesso em: 2 mar. 2025.

ALFARO, A.; LEÓN, L.; PÉREZ, N. Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel Las Américas en Cartagena de Indias. **Panorama Económico**, v. 24, n. 1, p. 283-296, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5976771>. Acesso em: 4 jan. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS (2015). RBEP - Resorts Brasil em Perspectiva nº 19. São Paulo: SENAC/Resorts Brasil.

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, 81(5), p. 303-316, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957582003711045>. Acesso em: 4 mar. 2024.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business Networks - to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, 29 (5), 411-426, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985019900067X>. Acesso em: 1 mai. 2024.

BOUNCKEN, R. B.; CLAUB, T.; FREDRICH, V. Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? **Industrial Marketing Management**, 53, 77-90, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850115003181?via%3Dihub>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BRANDÃO, C. R.; STRECK, D. R. (Org). **Pesquisa participante: a partilha do saber**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2006.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business**. New York: Editora Crown 2011.

BRASIL. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DENIT). **Governo Federal firma parceria com o estado do Paraná e Itaipu para investimentos em infraestrutura**. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/noticias/2020/11/governo-federal-firma-parceria-com-o-estado-do-parana-e-itaipu-para-investimentos-em-infraestrutura>. Acesso em: 28 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo gera mais de 17,4 mil postos de trabalho em março**. Publicado em 07.05.2024. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-gera-mais-de-17-4-mil-postos-de-trabalho-em-marco>. Acesso em: 21 mai. 2024.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Parque Nacional do Iguaçu recebe quase 1,5 milhão de pessoas e dobra número de visitas em 2022**. Publicado em 06.01.2023. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/parque-nacional-do-iguacu-recebe-quase-1-5-milhao-de-pessoas-e-dobra-numero-de-visitas-em-2022>. Acesso em: 28 mai. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Fome no Brasil piorou nos últimos três anos, mostra relatório da FAO**. Publicado em 12.07.2023 Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2023/07/fome-no-brasil-piorou-nos-ultimos-tres-anos-mostra-relatorio-da-fao>. Acesso em: 22 mar. 2024.

BRASIL. **Lei n. 14.016, de 23 de junho de 2020**. Dispõe sobre o combate ao desperdício de alimentos e a doação de excedentes de alimentos para o consumo humano. Brasília: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114016.htm. Acesso em: 29 mar. 2024.

CALDERARO, M. *et al.* The lack of knowledge on acute stroke in Brazil: A cross-sectional study with children, adolescents, and adults from public schools. **Official scientific Journal of Faculdade de Medicina and Hospital das Clínicas**. 77, 2022. Publicado em: 08.08.2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/clin/a/9G8SLv83BjDCdVYV5sd7Hhz/?format=pdf&lang=en> . Acesso em 30 jan. 2025.

CARDOSO, M. L.; de FIGUEIREDO, M. D. Práticas de inovações sustentáveis: Estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza/CE. **Caderno Virtual de Turismo**, 2016. Disponível em: <https://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/article/view/966>. Acesso em: 12 mai. 2024.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, v.85, p. 1-5, 2010.

CASTELLI, G. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: Educs, 1991.

CHERINGTON, P. T. **Advertising as a business force**. Editora: Wentworth Press. Harvard, 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Comunicação da comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas. Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável**. Bruxelas: 2002. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_PT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_PT.pdf). Acesso em: 12 ago. 2023. Acesso em: 23 mar. 2024.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics. **The European Academy of Management**, 2002. Stockholm: Second annual conference-innovative research in management. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/IMO0020-8825370200>. Acesso em: 23 mar. 2024.

DA SILVA, P. Pluralismo relacional como influenciador de ações de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas do setor hoteleiro. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 6, n. 2, p. 315-338, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/14753>. Acesso em: 9 ago.2024.

DESTAQUE - Edição Completa - 31/03/2025. Gravado por Rede Massa SBT. Foz do Iguaçu. 31 mar. 2025. 1 vídeo (45 min.). Publicado pelo canal Rede Massa- Foz do Iguaçu. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/8FRF7mvx4RM> . Acesso em: 12 abr. 2025.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo**. Person Prentice. São Paulo, 2005.

EDGELL, D. L.; HAENISCH, T. R. **Coopetition**: Global tourism beyond the millennium. Editora: International Policy Publishing Washington, 1995.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade - Canibais Com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUMI CHIM-MIKI, A.; BATISTA-CANINO, R. M. (2016). A pesquisa sobre coopetição: em direção a uma melhor compreensão do construto e sua aplicação no turismo. **Turismo - Visão e Ação**, vol. 18, núm. 3, set/dez, 2016, pp. 424-447, 2016. Universidade do Vale do Itajaí, Camboriú, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056061002>. Acesso em: 21 mai. 2024.

FUNDO NAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 25mar. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN R. Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective, **Academy of Management Review**. Vol. 26, No. 3 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/215915771_Cooperative_Networks_and_Competitive_Dynamics_A_Structural_Embeddedness_Perspective. Acesso em: 5 mai. 2024.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. R. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Science Direct**. Vol. 40, No. 5 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733311000187>. Acesso em: 25 mar. 2024.

GRAY B.; WOOD J. D. Alianças colaborativas: movendo-se da prática para a teoria. **Journal of Applied Behavioral Science**, 1991. Disponível em: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/> . Acesso em: 20 mai. 2024.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo, 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. Publicado em 19.06.2013. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 5 mai. 2024.

MACKE, J.; GENARI, D. **Systematic literature review on sustainable human resource management**. Journal of Cleaner Production, 208, 806-815. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618331056>. Acesso em: 9 mar 2024.

MADERO-GÓMEZ, S. La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. **Estudios Gerenciales**, 391–401, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232020000400391&script=sci_abstract&tlng=es. Acesso em: 9 out. 2023.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORETTI, S.L.; CAMPANÁRIO, L.A. A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, n.13, p. 68-86, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/kjMJGTqTjc4ZG5trKJBzbLn/>. Acesso em: 14 out. 2023.

NECHI, S.; AOUNI, B.; MRABET, Z. Managing sustainable development through goal programming model and satisfaction functions. **Annals of Operations Research** 293(2):747–66, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-019-03139-9>. Acesso em: 14 out. 2023.

NOGUEIRA, V. M. R., Silva, M. G. Direitos, fronteiras e desigualdades em saúde. **Revista em Pauta**. Volume, 6(24), 2009 Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/521Radio> Yguazú Televisión Online. (17 de novembro de 2020).

NORONHA. Administração do Distrito Estadual de Fernando de Noronha (ADEFN). **Matriz de Classificação das Pousadas Domiciliares de Fernando de Noronha**, 2006. Disponível em: <http://www.noronha.pe.gov.br/ctudo-adm-matriz.asp>. Acesso em: 21 mar. 2024.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, n. 26. Volume, 27(6), 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517705001913>. Acesso em: 14 mar. 2025.

OLIVEIRA, N. G. I. Desenvolvimento Sustentável e Noção de Sustentabilidade. In: OLIVEIRA, N.G.I.; MARTINS, C.H.B. (Org.). **Indicadores Econômico-Ambientais na Perspectiva da Sustentabilidade**. 12-120. Porto Alegre: FEE, 2005.

OLIVEIRA, N. M.; SOUZA, C. A; FONTANA, R. F. Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nos Resorts do Brasil: um estudo multicaso. **Turismo e Sociedade, Revista UFPR**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 1-20, janeiro-abril de 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/69627>. Acesso em: 15 mai. 2024.

PARANÁ. Agência Estadual de Notícias do Governo do Paraná. **Governo e Senac abrem 4 mil vagas gratuitas para cursos de qualificação em turismo**. Publicado em 01.06.2023. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Governo-e-Senac-abrem-4-mil-vagas-gratuitas-para-cursos-de-qualificacao-em-turismo>. Acesso em: 28 mai. 2024.

PARANÁ. Defensoria Pública do Estado do Paraná (DPE-PR). **Maior ocupação do Paraná, comunidade do Bubas inicia projeto de regularização fundiária com apoio da DPE-PR**. Disponível em: <https://www.defensoriapublica.pr.def.br/Noticia/Maior-ocupacao-do-Parana-comunidade-do-Bubas-inicia-projeto-de-regularizacao-fundiaria-com>. Publicada em 29.04.2022. Acesso em: 23 mar. 2024.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e Abastecimento. **Banco de Alimentos Comida Boa**. Disponível em: <https://www.agricultura.pr.gov.br/Pagina/Banco-de-Alimentos-Comida-Boa-0>. Acesso em: 12 de jan. de 2025.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e Abastecimento. **Levantamento da Produção Agropecuária**. Disponível em: <https://www.agricultura.pr.gov.br/deral/ProducaoAnual>. Acesso em: 12 de jan. de 2025.

PADHI, BIJAYA K.*et al.* Cardiovascular impact of post-traumatic stress disorder: A systematic review and meta-analysis. **PubMed**, [s. l.], 24 maio 2024. DOI 10.1016/j.cpcardiol.2024.102632. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0146280624002718?via%3Dihubh>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PELOZA, J.; SHANG, J. 2011. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. **Journal of the Academy of Marketing Science** 39(1):117–35, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-010-0213-6>. Acesso em: 15 ago. 2023.

PEÑA, D.; SERRA, A. The Practice of Corporate Social Responsibility: Case Study in the Tourism Sector. *Innovar*, v. 23, n. 49, p. 101-114, 2013. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012150512013000300009&script=sci_abstract&tlng=en. Acesso em 14 jan. 2024.

PENA, D.; SERRA, A.; RAMON, J. Determinants of corporate social responsibility in the hotel sector of Colombian Caribbean. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 104-124, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/15730>. Acesso em: 12 jan. 2025.

PINTO, S. S.; SILVA, C. S. **Estatística**. Rio Grande: Editora FURG, 2010.

PORTER, M.; KRAMER, M. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, 84 (12), 78-92, 2006. Disponível em: <https://www.fsg.org/resources/?search=porter> . Acesso em: 25 mai. 2024.

PROCIANOY, J.L.; VERDI, R.S. Adesão aos Novos Mercados da BOVESPA: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 - Determinantes e Consequências. **Revista Brasileira de Finanças**, v.7, n.1, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/196606>. Acesso em: 5 set. 2023.

RITALA, P. Tug of war in innovation-coopetitive service development. **Revista Internacional Journal de Serviços, Tecnologia e Administração**. Vol. 12, No. 3 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220398865_Tug_of_War_in_Innovation-Coopetitive_Service_Development. Acesso em: 5 mar 2024.

RODRIGUES, A. P. *et. al.* Apoio da comunidade residente ao desenvolvimento turístico sustentável: um modelo de equações estruturais aplicado a uma cidade histórica do Norte de Portugal. **Tourism& Management Studies**, v. 10, n. 2, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273476716_Apoio_da_comunidade_residente_a_o_desenvolvimento_turistico_sustentavel_um_modelo_de_equacoes_estruturais_aplicado_a_uma_cidade_historica_do_Norte_de_Portugal. Acesso em: 2 out. 2023.

RUSCHMANN D. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. 16 edição. Editora Papirus. São Paulo. 2016.

SALAZAR, A; HIDALGO J.; MANRÍQUEZ, M. La responsabilidad social empresarial desde La percepción del capital humano. Estudio de un caso. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review** 20(1):36–46, 2017. Disponível em: <https://revistas.um.es/rcsar/article/view/357281>. Acesso em: 5 out. 2023.

SARDANA, D.; NARAIN, G.; VIKAS KUMAR, M. T. CSR ‘sustainability ‘practices and firm performance in an emerging economy. **Journal of Cleaner Production**, 258:120766, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339515749_CSR_%27sustainability%27_practices_and_firm_performance_in_an_emerging_economy. Acesso em: 2 out. 2023.

SACHS, I. A revolução energética do século XXI. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 59, pág. 21-38, 2007a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/r58837Jrf8wBvdbfg5KRfFr/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 28 jan. 2025.

SACHS, I. **Desenvolvimento, inclusivo, sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008
SCHINDLER, P.S., COOPER, D.R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Edição. São Paulo. Artmed – Editora S/A. 2001.

SESC. **Guia do Programa Mesa Brasil SESC**. Departamento Nacional. Rio de Janeiro: SESC; 2016. Disponível em: https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/5848/mod_resource/content/2/Guia_MBS_4_11_2016_Rev2_Novo.pdf. Acesso em: 02 mar 2025.

SCHIAVONE, F.; SIMONI, M. An experience-based view of co-opetition in R&D networks. **European Journal of Innovation Management**, 14(2), 136-154, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282508085_Prior_Experience_and_Co-opetition_in_RD_Programs. Acesso em: 29 mar. 2024.

SOARES, L. Q.; FERREIRA, M. C. **Pesquisa participante como opção metodológica para investigação de práticas de assédio moral no trabalho**, São Paulo. 2006
Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572006000200005. Acesso em: 20 mar. 2023.

SOHN, A. P., e BENI, M. C. Cluster turístico: conceitos, características e modelos de análise. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 17, 2798, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2798>. Acesso em: 8 mar. 2025.

SOUZA, C. A.; GANDARA, J. M. G.; FONT, X. Fatores estruturais e organizacionais dos resorts que podem influenciar a RSE. **PASOS - Revista de turismo y patrimonio cultural**, v. 16, n. 1, p. 147-160, 2018. Disponível em: <https://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/1081>. Acesso em: 8 mai. 2024.

SOUZA, M. J. B.; FERREIRA, E. Responsabilidade Social em Organizações Turísticas. In: PHILIPPI JR. A.; RUSCHMANN, D. V. M (Edit.). **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. São Paulo: Manole, 2010.

SWARBROOKE, John. **Turismo sustentável: meio ambiente e economia**, vol.2 / São Paulo: Aleph, 2000.

SWARBROOKE, John. **Turismo sustentável: gestão e marketing**, vol.4 / São Paulo: Aleph, 2000.

URDANETA M.; COVA, M.; CHIRINOS, A.; GONZÁLEZ, X. Responsabilidade social em las universidades Del município Maracaibo del estado Zulia. **Revista Venezolana de gerencia** 21(73):65–85, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303732358_Responsabilidad_social_en_las_universidades_del_municipio_Maracaibo_del_estado_Zulia. Acesso em: 8 out. 2023.

VAESSEN, Thomas et al. The association between self-reported stress and cardio vascular measures in daily life: A systematic review. PubMed, [s. l.], 19 dez. 2021. DOI 10.1371/journal.pone.0259557. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34797835/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

VAN DER ZEE, E.; VANNESTE, D. Tourism networks unraveled; a review of the literature on networks in tourism management studies. **Tourism Management Perspectives**, 15, 46-56, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973615000264>. Acesso em: 29 mar. 2024.

WILLIAMSON, O. E. The economics of governance. **American Economic Review** 95(2):1–18, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4132783?typeAccessWorkflow=login>. Acesso em: 5 out. 2023.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e cooptação: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMPG Gestão Estratégica**, 4(1), 1-12, 2011. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13960>. Acesso em 29 mar. 2024.

ZENG, M.; CHEN, X. P. Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. **Academy of Management Review**, 28(4), 587-605, 2003. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2003.10899383>. Acesso em: 29 mar. 2024.