

## ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE UNA COOPERATIVA DE TURISMO

### Un estudio en el Estado de Minas Gerais, Brasil

Elisson Alberto Tavares Araújo\*  
Sirlene Aparecida Carvalho Bezerra\*\*  
Facultad Novos Horizontes  
Belo Horizonte - Brasil

**Resumen:** La actividad turística ha ganado cada vez más expresión en el contexto económico mundial y así el turismólogo ha comenzado a tener una gran importancia para el crecimiento organizado de la actividad. El objetivo de esta investigación fue analizar la viabilidad de la puesta en práctica de una cooperativa de turismo en el Estado de Minas Gerais, Brasil. Esta investigación se apoya en un enfoque cualitativo-descriptivo y el método elegido para la realización de la misma fue el estudio de caso. Para la recolección de datos se optó por la entrevista semi-estructurada. Los resultados indican que la inversión necesaria para poner en práctica una cooperativa de trabajo es baja, ya que la instalación se promueve como incentivo y existe la posibilidad de contar con patrocinios. La viabilidad de la constitución de una cooperativa de trabajo se puede evidenciar por medio del conocimiento detallado de algunos aspectos pertinentes, que muestran la existencia de un aparato legal y de organizaciones que proporcionan ayuda al lugar donde funciona dicha empresa.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, turismólogo, cooperativas de turismo, investigación cualitativa.

**Abstract:** Analysis of the Viability of Implementation of a Tourism Cooperative: A Case Study in Minas Gerais, Brazil. The tourist activity is gaining more expression in the economic context worldwide and with this the tourism graduates is gaining momentum in the organized growth of the activity. The aim of this research was to analyze the viability of implementation of a cooperative of tourism in the State of Minas Gerais. This research is supported in a qualitative-descriptive boarding and the method chosen for its accomplishment was the case study. For the collection of data the interviews technique were used. The results indicate that the investment necessary to implement a work cooperative is low, haven the chance of sponsorships. The viability of constitution of a work cooperative can be evidenced by means of the detailed knowledge of some aspects that show the existence of a legal apparatus, as well as of organizations providing advice to implement such experience.

**KEY WORDS:** tourism, tourism graduates, tourism cooperatives, qualitative research.

\* Master en Administración por la Facultad Novos Horizontes (UNIHORIZONTES), Belo Horizonte, Brasil; MBA en Administración de Cooperativas por la Universidad Pedro Leopoldo (UNIPEL), Pedro Leopoldo, Brasil; graduado en turismo por el CNEC (Campanha Nacional de Escolas da Comunidade), Sete Lagoas, Brasil. Se desempeña como investigador en el UNIHORIZONTES y Fundación Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: [elisson\\_alberto@yahoo.com.br](mailto:elisson_alberto@yahoo.com.br)

\*\* Master en Administración por la Facultad Novos Horizontes (UNIHORIZONTES), Belo Horizonte, Brasil; graduada en Administración por la UNA (Centro Universitario Unión de Negocios y Administración General) Belo Horizonte, Brasil. Se desempeña como investigador en el UNIHORIZONTES. E-mail: [leninhacab@gmail.com](mailto:leninhacab@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

En un contexto cada vez más dinámico y cambiante es relevante que las nuevas profesiones sean discutidas con rigor científico, alcance metodológico, crítica a la formación profesional y prospección de sus posibilidades sociales, culturales y mercadológicas (Trigo, 1998). Frente a esto, la formación turística profesional comienza a demandar mayor atención, ya que la actividad está favoreciendo la ocurrencia de cambios estructurales en el mundo. Aunque la falta de reconocimiento de la profesión ha acarreado problemas para la inserción y el mantenimiento de esos profesionales en el mercado de trabajo. Así, se han buscado alternativas, tal como la unión de los turismólogos en organizaciones cooperativistas.

En los últimos años, hubo un crecimiento de cooperativas de turismo en Brasil, sobre todo, motivado por las situaciones inherentes al contexto de la internacionalización del capital. De acuerdo con la Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2009) en 2006 había 22 cooperativas de ocio y turismo registradas en esta organización, correspondiendo al 0,30% del total de cooperativas del país. En 2007 se registraron 2 cooperativas más (24 en total), representando el 0,32%. En ese período, hubo un crecimiento de casi el 10%, siendo el más importante de todos los ramos.

El crecimiento de las cooperativas de trabajo, incluso de turismo, muestra algunos problemas como los obstáculos en su gestión, la participación de los asociados en las decisiones, la legislación laboral, la falta de flexibilidad, la propia organización del sistema cooperativista, y el desconocimiento de las autoridades sobre la esencia de los emprendimientos cooperativistas los cuales buscan mejorar la calidad de vida de las personas por medio del mutualismo y de los valores compartidos, aunque la gestión sea inadecuada (Araújo & Silva, 2009).

Diversos autores han abordado con diferentes enfoques distintos temas relacionados con el turismo en Brasil. Teixeira (2001) analizó a los emprendedores del sector de turismo en Minas Gerais; Barros & Moreira (2005) estudiaron la organización productiva de MPEs del sector turístico en Canoa Quebrada/CE; Rezende & Rezende (2005) buscaron identificar los efectos del turismo en la percepción de los actores sociales; Gonçalves & Serafim (2006) examinaron la influencia de las políticas públicas del turismo en el Gran Natal; Meira & Meira (2006) discutieron la cuestión del cientificismo del turismo; Miranda (2007) investigó la relación entre las áreas de turismo y administración en São Luís; Gondim, Matias & Costa (2007) estudiaron el mercado de trabajo turístico en Brasil por medio de los sindicatos de Paraíba; Matias & Costa (2008) investigaron la propuesta del PROGER (Programa de Generación de Empleo e Ingresos) - Turismo en 2003; Tieppo *et al.* (2010) discutieron la gestión de la carrera del profesional recién recibido en administración de empresas y en hotelería y turismo; y Paiva & Manfredini (2010) estudiaron la gestión pública del turismo y las relaciones de los *stakeholders*. No obstante, en los estudios realizados, no se encontraron investigaciones sobre la viabilidad de la constitución de cooperativas de trabajo del sector turístico.

Así, el objetivo de este trabajo fue analizar la viabilidad de implementar una cooperativa de trabajo del sector de turismo, en Minas Gerais; conociendo sus beneficios, problemas, necesidades, peculiaridades y burocracias.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Turismo**

De acuerdo con Trigo (1998) el turismo es una actividad en expansión, ya que dejó de ser sólo un complejo socioeconómico, para convertirse en una de las fuerzas transformadoras del mundo posindustrial. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2009) señala que entre 2000 y 2008 hubo un crecimiento del 4,2% al año en los viajes internacionales, alcanzando un total de 922 millones de turistas en 2008, generando un ingreso de aproximadamente US\$ 5 trillones.

El turismo es un campo multidisciplinario e interdisciplinario. Este tema también abarca una variedad distinta de sectores económicos y de disciplinas académicas y son escasas las definiciones conceptuales claras que delimiten la actividad turística y la diferencien de otros segmentos, lo que puede dificultar la profundización y el pensamiento crítico sobre el tema, incluso en el ámbito del estado del arte (OMT, 2001).

Según Beni (2000), el turismo debe ser estudiado como un sistema abierto. Para Barreto (2003) es necesaria una visión global del turismo para su desarrollo completo y uniforme como una actividad compleja y no sólo sistémica, pues se realiza grupalmente e incluye diferentes grupos no sólo de visitantes, sino de visitados y las relaciones entre ellos. Se considera que el turismo puede tener variadas connotaciones debido al análisis de las personas que interactúan con él, considerándose como un fenómeno social de alta complejidad (Acerenza, 2002).

El turismo no es una ciencia social entendida como metódicamente ordenada. Constituye una disciplina en desarrollo que emplea métodos y conceptos de las ciencias sociales. Así, la temática del turismo no tiene una perspectiva y una dinámica independientes, pues el conocimiento científico en el ámbito del turismo es de naturaleza multidisciplinaria ya que aparece como objeto de estudio de varias disciplinas y está sujeto a las influencias de diferentes paradigmas lo que perjudica la formación de un cuerpo teórico distinto (Dencker, 1998).

En lo que se refiere a la investigación, Barreto (2003) considera que gran parte de los estudios sobre turismo, tanto en Brasil como en el exterior, abordan principalmente los impactos en la cultura, los procesos de aculturación y la cuestión de la autenticidad dejando de lado temas como alteridad, constitución de la diferencia, relaciones de género, relaciones inter étnicas en el trabajo, modos de producción y representaciones sociales. También verificó que la mayoría de los estudios científicos sobre turismo proceden de las ciencias económicas, que analizan el crecimiento y el movimiento de

riquezas a partir de la llamada “industria” del turismo que es sólo una parte de esa actividad que se configura como un hecho social complejo.

### **Cooperativas de trabajo y turismo**

El sistema brasileño posee 1.826 cooperativas de trabajo, el equivalente al 23,8% del total - entre las cuales están las de turismo - siendo el ramo con el mayor número de registros de la OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2009). Posee 335.286 asociados (4,4%) y emplea 6.682 personas (2,7%), de acuerdo con la OCB (2009). Esos datos demuestran la dimensión de esas organizaciones en el país y la necesidad de fomentar su crecimiento y extender sus beneficios a más personas.

Conforme Krueger (2003) esas cooperativas son instrumentos que generan trabajo e ingreso, además de ser una forma legal para establecer una relación entre capital y trabajo con mayor flexibilidad, sin que el trabajador sea rehén de la subordinación financiera con el contratante debido a la autogestión y la relación de solidaridad y mutualismo entre los trabajadores. Complementa Boyer (1987) que la flexibilidad permite reaccionar a las contingencias del ambiente organizacional generando avances en las relaciones de trabajo.

Frecuentemente las organizaciones, a fin de mostrarse actualizadas y adaptadas a la nueva sociedad del conocimiento procuran mantener una buena imagen institucional junto al mercado, a los clientes y a las otras organizaciones buscando legitimidad en su sector. Por lo tanto, afirman ser organizaciones en aprendizaje adaptadas al nuevo milenio y a la sociedad posindustrial e incorporan parcialmente sistemas de información, tecnologías y nuevas estructuras adaptadas a este nuevo modelo (Protil & Vasconcelos, 2001).

De acuerdo con Dale (2009) la única alternativa legal y viable para la realización de la actividad laboral organizada fuera del contexto de la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) es por medio de la asociación efectiva de los trabajadores en cooperativas de trabajo. Cypriano (2009) piensa que por medio de esas cooperativas, millones de brasileños podrán retornar al sistema de Previsión Social, ayudando a equilibrar el costo de las pensiones y otros beneficios, al pagar impuestos a las rentas, y teniendo acceso al crédito y a otras facilidades relacionadas con el trabajo legalizado.

Esas organizaciones aumentan la credibilidad y el respeto a los trabajadores generando trabajo e inclusión social para muchas familias rescatando su dignidad y el respeto frente a la sociedad brasileña, permitiéndoles obtener un mayor ingreso y garantías previsionales y eliminando los riesgos del trabajo informal ante la tendencia a la informalidad (Piccinini, 2004) y del crecimiento de la tercerización.

De acuerdo con el autor, la mayor parte de la tercerización se concreta vía cooperativas de trabajo ya que la legislación propia proporciona más agilidad y flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado con costos reducidos.

Las cooperativas de trabajo cuando están insertas en el proceso de tercerización como elemento de precarización de las relaciones de trabajo distanciando al trabajador de la protección de las leyes laborales, provocan la aparición de estructuras del tipo biombos para ocultar los fraudes al vínculo de empleo. Aún así, el tratamiento fiscal de esas cooperativas burla la recaudación del Estado para costear las Políticas Públicas Sociales (Krueger, 2003, 2004). Gorga (2003) declara que el trabajo ha sido herido en sus derechos y discriminado en el cooperativismo debido a la irresponsabilidad en la gestión de algunas cooperativas.

Frente a las irregularidades y fraudes que constantemente denigran la imagen del rubro, se han buscado alternativas para solucionar esos problemas. Como expone Gorga (2003), el proyecto Sistematización, Estandarización y Acompañamiento de las Cooperativas de Trabajo (SPA) tiene como propósito establecer lineamientos con el objetivo de ayudar en la organización y modernización de esas cooperativas. Esto fortalecerá su imagen institucional y dará visibilidad y transparencia a las falsas cooperativas.

Conforme con Singer (2004) el Ministerio Público y la fiscalización buscan diferenciar las cooperativas de trabajo de las de mano de obra. Las primeras serían las que “venden el producto del trabajo” de los asociados, procesado con los propios medios de producción y la estructura de la organización. En las últimas eso ocurriría con los aparatos del cliente. Además, se puede constatar un mayor o menor grado de autonomía y de control de los asociados en relación a su propio trabajo y sobre la administración de la institución. Piccinini (2004) dice que son creadas por ex patrones o ex empleados buscando la reducción de los costos del trabajador. O sea, reducen sus costos apropiándose de los derechos de los asociados.

Lima (2004) segmenta estas cooperativas en pragmáticas y defensivas, destacando los orígenes y razones que motivan su creación. Las pragmáticas (falsas cooperativas o *cooperfraudes*) buscan crear facilidades para la tercerización de la mano de obra, lejos de los principios cooperativistas. Las cooperativas defensivas, bajo la órbita de la economía solidaria, se destacan por los valores de la autogestión, cuidan los intereses colectivos, crean alternativas para el desempleo y el desarrollo sustentable. Así, muchas trabajan de manera irregular y con la idea de explotación, ya que sólo venden la mano de obra de los trabajadores, sin detentar los medios de producción, ni las especializaciones para la prestación de los servicios (Leite Jr., 2003).

Existen casos de grandes empresas que constituyen una cooperativa para evitar los gastos de empleo y sólo admiten personas asociadas a esa falsa sociedad; situación obligatoria si se quiere trabajar en esa empresa. Este hecho genera polémica en torno de esas cooperativas, ya que el rubro

es acusado de perjudicar a los asociados y al Estado, debido a la mala conducta de algunas de ellas. Además, esas organizaciones están amparadas por la Ley 5.764/71 (Brasil, 1971), capítulo IV, que reglamenta la apertura y funcionamiento; y por la Constitución Federal (CF) de 1988 (Brasil, 2002), que las reconoce en el párrafo segundo del artículo 174, que dice que *“la ley apoyará y estimulará el cooperativismo [...]”*.

Para Krueger (2003) existe una gran dificultad para someter el trabajo cooperativo al arcabuz jurídico del Derecho Laboral. Esta rama del derecho se basa en la CLT, creada dentro de la lógica fabril (el sector industrial era el que más empleaba); por lo tanto, valora el vínculo del empleo. Al contrario, las cooperativas de trabajo ofrecen flexibilidad en las relaciones laborales, sin que exista ese vínculo priorizado por el derecho. En muchos casos, las autoridades están adquiriendo un mejor conocimiento de la esencia de esas cooperativas y son informadas con mayor profundidad sobre el acto cooperativo.

De acuerdo con Krueger (2004), el acto cooperativo es la fusión del trabajo entre el asociado y la cooperativa buscando la satisfacción de las necesidades mutuas. Es la acción partícipe en que ellos operan con reciprocidad. El acto no existiría sin la organización y los asociados. Se destaca que es esencial el contratante de los servicios representando la forma de intermediación con la cooperativa. También se caracteriza como un acto sin fines de lucro porque es ejecutado por personas, por el asociado vendedor o usuario y por la cooperativa. Él no existe en las falsas cooperativas.

Algunos contratos de prestación de servicios para la ejecución de proyectos exigen múltiples profesionales para configurar ese acto, ya que un asociado se torna esencial para que el otro pueda captar el servicio. Así, Krueger (2003) entiende que el emprendimiento debe ser multidisciplinario pues deberá tener en su cuadro social científicos sociales, educadores, agentes comunitarios, médicos, abogados, ingenieros, administradores, etc., a fin de formar el equipo adecuado al perfil del proyecto a ser planeado, implementado y ejecutado. De esa forma no se practica la tercerización de mano de obra que no es la finalidad de la organización, y la cooperativa atiende su objetivo social respetando la legislación cooperativista y laboral. Asimismo, ellos poseen valores y prácticas que no siempre coinciden con las ya existentes en la cooperativa. Esto puede comprometer la gestión de la organización, pues no siempre hay cursos u ocasiones para que los nuevos asociados sean socializados con los valores y prácticas de la cooperativa (Junqueira & Trez, 2004). Para la captación de socios las cooperativas se apoyan en el artículo 29 de la Ley de Cooperativas.

*Art. 29: El ingreso en las cooperativas es libre para todos los que desean utilizar los servicios prestados por la sociedad, desde que adhieren a los propósitos sociales y aceptan las condiciones establecidas en el estatuto, resaltando lo dispuesto en el art. 4º, ítem 1, de la ley. § 1º La admisión de los asociados podrá ser restringida, a criterio del organismo normativo respectivo, y las personas que ejercen determinada actividad o profesión, o estén vinculadas a determinada entidad.*

La cooperativa debe ejecutar acciones que incentiven el desarrollo de los asociados atendiendo a las oportunidades de negocios y diversificando actividades a fin de generar nuevas oportunidades. Sólo así podrá contribuir a mejorar la calidad de vida del cuadro social y sus familiares (Boesche, 2005). Entonces, debe invertir en educación cooperativista, capacitación, entrenamiento y calificación de los profesionales (Menezes, 2005) ya que es la esencia de uno de los principios del cooperativismo. Asimismo existen los recursos del FATES (Fondo de Asistencia Técnica, Educacional y Social), establecidos en el art. 28 II, destinados a la prestación de asistencia a los asociados, sus familiares y, cuando lo prevén los estatutos, a los empleados de la cooperativa; constituyendo un 5% al menos de las utilidades netas devengadas en el ejercicio.

En cuanto a la inter-cooperación, uno de los principios del cooperativismo, tiene como objetivo servir de forma más eficaz a sus miembros y dar más fuerza al movimiento cooperativo trabajando en conjunto por medio de las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales. Se considera que por medio de la unión entre cooperativas sus socios obtienen mayores beneficios.

Otro punto importante a ser resaltado cuando se trata del cooperativismo es la tributación. El SEBRAE (2005) provee un cuadro sobre información de aspectos tributarios relacionados a las cooperativas (Cuadro 1). En este contexto, a pesar de que las cooperativas de trabajo son el ramo más numeroso del país y de que es un medio viable para las transacciones de los profesionales en el mercado, el desarrollo e implementación de las cooperativas de turismo en Brasil es incipiente, ya que en 2007 existían sólo 24 en operación (OCB, 2009).

Cuadro 1: Aspectos tributarios de las cooperativas

| TRIBUTO             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IPI                 | Contribuyentes no exentos de la obligación principal y accesoria como consecuencia de la salida del producto que fabrica su establecimiento.                                                                                                                                                                                                                              |
| ICMS                | De acuerdo con la Ley del ICMS vigente para la persona jurídica normal, si la cooperativa opera dentro de un único municipio, no incide el ICMS.                                                                                                                                                                                                                          |
| PIS                 | De acuerdo con la legislación en vigor, la contribución incide en un porcentual de 1% sobre la nómina de sueldos de los empleados de la cooperativa, y en casos de operar con no asociados, incide en porcentajes de 0,65% de acuerdo con la Medida Provisoria 1.546-22, del 7 de agosto de 1997.                                                                         |
| COFINS              | De acuerdo con el artículo 6º de la Ley Complementaria 70/91, las cooperativas están exentas de contribuir con el Financiamiento de la Seguridad Social, sino tan sólo con los propósitos de los actos cooperativos.                                                                                                                                                      |
| CONTRIBUCIÓN SOCIAL | El Consejo del Contribuyente por medio de la Cámara Superior de Recursos Fiscales decidió en el "Acórdão SEREF/01 - 1.751 publicado no DOU de 13.09.96, Pág. 18.145" que el resultado positivo obtenido por las sociedades cooperativas en las operaciones realizadas con sus asociados, los actos cooperativos, no integra la base de cálculo de la Contribución Social. |
| IR                  | Existe incidencia del impuesto, siguiendo las reglas aplicables a las personas jurídicas, cuando existen resultados positivos de las operaciones de las cooperativas con los no asociados.                                                                                                                                                                                |
| INSS                | La Ley Complementaria 84/96, pasó a incidir el porcentual del 15% sobre el retiro de cada asociado y si los mismos fueran autónomos (inscritos en la Previsión Social) la contribución será del 20% sobre el salario base de cada asociado.                                                                                                                               |
| ISS                 | La mayoría de los municipios brasileños supone que la incidencia del impuesto en cuestión es sobre el total de la facturación. Entre tanto, varios especialistas entienden que el único ingreso operacional de la cooperativa de trabajo es la Tasa de Administración, que se convertiría en el hecho generador del ISS.                                                  |
| FGTS                | 8% sobre la nómina de sueldos de los empleados de la Cooperativa. Sólo tiene hecho generador para los empleados de la cooperativa, siendo cierto que no existe el hecho generador para los cooperativistas.                                                                                                                                                               |

Fuente: SEBRAE, 2005



## METODOLOGÍA

Este estudio se apoya en un abordaje cualitativo. De acuerdo con Patton (1986, citado por Alves-Mazzotti & Gewandsznadger, 2001) la investigación cualitativa parte del supuesto de que las personas actúan en función de sus creencias, percepciones, sentimientos y valores; y que siempre hay un sentido o significado para su comportamiento que no puede ser conocido rápidamente pero sí develado. Es descriptiva, pues según Triviños (1987) pretende describir con precisión los hechos y fenómenos de una determinada realidad.

El método elegido para la realización de esta investigación fue el estudio de caso ya que la propuesta de este artículo fue analizar la viabilidad de implementación de una cooperativa de trabajo en el sector de turismo en Minas Gerais conociendo sus beneficios, problemas, necesidades, peculiaridades y burocracias. Este Estado ha aprobado legislaciones de incentivo al crecimiento y desarrollo del cooperativismo y de la actividad turística, lo que tiende a tornar el ambiente más favorable para conformar esas organizaciones. De acuerdo con Yin (2005), el estudio de caso se muestra como la estrategia apropiada debido a que la posibilidad de control sobre los acontecimientos es pequeña y el foco de interés se encuentra en fenómenos actuales que están insertos en el contexto de la vida real.

Se entrevistaron tres presidentes de organizaciones relacionadas al cooperativismo minero (un sindicato, una federación y una cooperativa de trabajo de turismo) ubicados en Belo Horizonte (MG), y cinco asociados a una cooperativa de turismo. Los sujetos de la investigación fueron elegidos por el criterio de accesibilidad (Vergara, 2009), o sea por la disponibilidad de las personas para participar del estudio. Las entrevistas fueron realizadas de octubre a noviembre de 2009 y tuvieron una duración media de 45 minutos. Todas fueron grabadas y transcritas; y para preservar la confidencialidad de la información, los entrevistados fueron identificados con la letra E seguida de una consonante, definidas aleatoriamente por los investigadores. La composición final de los sujetos se encuentra en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Composición de los sujetos de la investigación

| ENTREVISTADO                                       | CÓDIGO |
|----------------------------------------------------|--------|
| Presidente del Sindicato                           | EX     |
| Presidente de la cooperativa de trabajo de turismo | EY     |
| Presidente de la Federación                        | EZ     |
| Asociado 1                                         | EA     |
| Asociado 2                                         | EB     |
| Asociado 3                                         | EC     |
| Asociado 4                                         | ED     |
| Asociado 5                                         | EE     |

Fuente: Datos de la investigación

Para la recolección de datos se optó por la entrevista, considerada por Yin (2005: 116) como *una de las más importantes fuentes de información para un estudio de caso*. En esta investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada, pues según Triviños (1987: 146) *al mismo tiempo en que valora*



*la presencia del investigador, ofrece todas las perspectivas posibles para que el informante alcance la libertad y la espontaneidad necesarias, enriqueciendo la investigación.*

Para el análisis de los datos se utilizó la técnica del análisis de contenido. Bardin (1977), apunta que el análisis de contenido consiste en un conjunto de técnicas, que por medio de procedimientos sistemáticos y objetivos, busca obtener la descripción del contenido de los mensajes, generando indicadores -cuantitativos o no- que permiten inferir los mensajes. Conforme Franco (2007), el análisis de contenido exige que los descubrimientos tengan relevancia teórica, o sea, exige que un dato sobre el contenido de un mensaje deba estar relacionado con otro y de esta forma el análisis de contenido involucra comparaciones contextuales, buscando entender las semejanzas y diferencias.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Aquí se presentan los resultados de la investigación realizada con los presidentes de las organizaciones relacionadas al cooperativismo minero y los asociados de la cooperativa de turismo. Se presentan inicialmente los datos relacionados al perfil de los entrevistados: la edad varió entre 25 a 60 años; en cuanto a la formación profesional -la mayoría es del área de administración y turismo- y algunos entrevistados poseen posgrados, mientras que todos residen en Belo Horizonte.

Según la OMT (2001) el turismo se caracteriza por ser un campo multidisciplinario e interdisciplinario, lo que confirma la percepción del Entrevistado F en relación al sector, quien dice que *por su carácter dinámico y su gran alcance el turismo, exige una actualización constante y también que se sumen profesionales de diferentes ramos (EF).]*

Al ser indagados sobre su percepción en relación a las cooperativas de turismo, dos entrevistados compartieron la misma opinión: *una realidad aún un poco distante (EA). Aún es poco explotada la cuestión de las cooperativas (EC).* Los entrevistados EB, ED y EF apuntan que las cooperativas de turismo poseen ventajas pues es una forma de trabajar con equipos multidisciplinarios con cargas tributarias diferenciadas, entre otras.

*Para un recién recibido y para las personas que quieren trabajar con planificación o en trabajos que requieren equipos multidisciplinarios no veo otra alternativa en el mercado que no sea trabajar y actuar en una cooperativa de turismo (EB).*

*Una alternativa maravillosa, tanto económicamente para los socios debido a que la carga tributaria es diferenciada, como en cuanto a la posibilidad de tener acceso a diversos profesionales de otros segmentos o del propio turismo (ED).*

En relación a la inversión inicial para constituir una cooperativa de trabajo el entrevistado EY señaló que:

*La inversión inicial fue para el alquiler de una sala para la sede de la cooperativa, para materiales de librería y para muebles. Los propios asociados del grupo inicial donaron algunas cosas. Desde el primer momento esos gastos se hicieron mediante prorratio mensual. Luego se hicieron pocas inversiones de acuerdo con las posibilidades del negocio, y esas inversiones aún son bajas (EY).*

A pesar de los pocos años de actuación en el mercado, los entrevistados afirman haber conseguido fortalecer la imagen institucional, una mayor valoración de los profesionales, y el incentivo al emprendimiento. Protil & Vasconcelos (2001) señalan que las cooperativas buscan una imagen institucional como forma de legitimar el sector de actuación.

La cooperativa está compuesta por el Consejo Administrativo, Fiscal y de Ética, para los cuales existen procesos de capacitación; los departamentos administrativo, financiero y de proyectos; y un centro de capacitación. Los miembros aún no están remunerados pero se pretende hacerlo.

La captación de socios se da por la difusión de ellos mismos en las facultades y en los organismos ligados directamente al cooperativismo, conforme el artículo 29 de la Ley de Cooperativas. No hubo resistencias al momento de la admisión de nuevos asociados y fue necesario que los nuevos asociados sean socializados en los valores y prácticas de la cooperativa (Junqueira & Trez, 2004).

En relación al interés de los asociados por participar de la cooperativa se destaca la oportunidad de conseguir trabajo, la posibilidad de participar de proyectos multidisciplinarios, la mejor viabilidad económica, y la disponibilidad de soporte jurídico para la actuación profesional.

*Ingresé buscando un soporte jurídico formal para actuar como consultor y formar un equipo multidisciplinario de trabajo (EA).*

*Debido a la perspectiva de trabajo con entrenamiento y desarrollo de personas. La expectativa era mayor de lo que resultó en realidad (EC).*

De acuerdo con Krueger (2003) las cooperativas son instrumentos que generan trabajo e ingreso. Cypriano (2009) apunta que las cooperativas serán responsables por millones de brasileños que retornarán al sistema de Previsión Social, y podrán pagar el impuesto al ingreso, y tener acceso al crédito y a otras facilidades de quien tiene una relación de trabajo legalizada.

Ser altruista, buscar participar de los servicios, trabajar en equipo, fueron los principales cuidados a considerar cuando se busca la sustentabilidad de la cooperativa. Para Krueger (2003) el emprendimiento debe ser multidisciplinario pues deberá tener en su cuadro social científicos sociales, educadores, agentes comunitarios [...] a fin de formar el equipo adecuado al perfil del proyecto a ser planeado, implementado y ejecutado.

La cooperativa procura dirigir sus recursos para beneficio de los asociados, pero aún no puede extenderlos a los familiares. Según la Ley 5.764/71 (Brasil, 1971) en el art. 38 la Asamblea General de los asociados es el organismo supremo de la sociedad, dentro de los límites legales y estatutarios, y tiene poderes para decidir los negocios relativos al objetivo de la sociedad y tomar las resoluciones convenientes al desarrollo y la defensa de la misma. Mientras que sus deliberaciones vinculan a todos, incluso a los ausentes o a quienes no estén de acuerdo.

En relación a la inter-cooperación, el 6º principio del cooperativismo considera que la unión entre las cooperativas y sus socios obtiene mayores beneficios.

*Percibimos que la inter-cooperación podrá ser una vía para trabajar la planificación en los municipios, principalmente los que tienen potencial turístico. Los beneficios serán los resultados a ser obtenidos de uno de los principios básicos del cooperativismo, el interés por la comunidad. Entendemos que la asociación podrá generar buenos frutos para el desarrollo local. (EY).*

Se nota en la visión de los entrevistados que el trabajo en conjunto propuesto en el 6º principio del cooperativismo puede mejorar la relación entre los miembros de la cooperativa, generando beneficios para todos.

Junqueira & Trez (2004) encontraron casos de disidencias internas en las cooperativas más antiguas, ocasionadas por los conflictos entre gestores electos y facciones representadas por grupos de profesionales, que no se sentían atendidos en sus necesidades, y el desmembramiento de las actividades en las cooperativas que adoptaron la diversificación como estrategia inicial.

De acuerdo con la legislación vigente, la Ley Federal 5.764/71 (Brasil, 1971) art. 107 establece que las cooperativas son obligadas para su funcionamiento a registrarse en la Organización de las Cooperativas Brasileñas o en la entidad estadual, si hubiera, mediante la presentación de los estatutos sociales y sus cambios posteriores. Esto es reforzado por la Ley Estadual 15.075/2004, que establece que su falta de cumplimiento convierte a las cooperativas en irregulares.

Al ser indagados sobre el incentivo a las cooperativas los entrevistados dijeron que *hay políticas de incentivos para todos los ramos del cooperativismo (EX)*. No se puede afirmar que dichas políticas sean eficaces, ni que la cooperativa no recibe los beneficios sólo porque estaría irregular. Por la naturaleza del Sindicato existe una tendencia que el corresponda a las organizaciones afiliadas que tienen una conducta adecuada respetando las normas existentes e incentivando el cumplimiento de las mismas.

El entrevistado EZ dijo que Minas Gerais ha conseguido significativos avances, tales como la Ley Estadual que removió la barrera que impedía a las cooperativas participar de licitaciones en el Estado y la representación de este ramo en los principales organismos cooperativistas mineros; y el Consejo

Estadual de Cooperativismo. De esa manera, el Estado ha emprendido acciones públicas para fomentar la expansión y el desarrollo de las cooperativas así como de la actividad turística, lo que puede facilitar su perfeccionamiento en la región. En relación a la participación de las cooperativas de trabajo en licitaciones públicas, el entrevistado EZ expone que el problema ahora existe sólo en el ámbito del gobierno federal debido al Término de Ajuste de Conducta. Este fue firmado en junio de 2003 entre la Procuraduría General de la Unión y el Ministerio Público de Trabajo y a través de él se consigue participar de las licitaciones por medio de acciones judiciales comprometiendo la viabilidad de la concurrencia. No obstante, la OCB (2009) está actuando para remover los impedimentos. El entrevistado EY declaró que muchas modalidades de licitación son incoherentes, a pesar de ser ley, pero deben procurar participar cuando estén aptas, aunque dependiendo de la licitación no entran.

En relación a la expansión de las cooperativas de trabajo del sector de turismo la visión de los entrevistados presenta divergencias, conforme se observa en los siguientes relatos:

*Aún es pequeña. En esta clase de profesionales percibimos que aún existe desconfianza por parte de ellos para abrazar el cooperativismo (EY).*

*A pesar de que es incipiente en el Estado, soy optimista y veo un amplio horizonte para este ramo del cooperativismo (EX).*

*Pienso que esta es la solución principal para las pequeñas y medianas ciudades. Con las cooperativas, aparece la expectativa de un trabajo con profesionales calificados, actuantes en el mercado y con un costo operativo más bajo la mayoría de las veces (EC).*

Así, a pesar del crecimiento nacional indicado por la OCB (2009) próximo al 10%, el mayor entre todos los ramos entre 2006 y 2007; y a pesar de las normas sancionadas por el gobierno del Estado (como la Ley 15.075) es considerado un ramo incipiente en la región.

En relación a la expansión de las cooperativas de trabajo, hay quien dice que no existe una buena opción para la actuación por tener una carga tributaria elevada. El entrevistado EA apunta que *definitivamente no es una buena constitución jurídica para actuar como consultor, los impuestos son muy altos*. Por otro lado, otros entrevistados dicen que es interesante pues el costo operativo es menor, se trabaja con profesionales calificados acarreando el fortalecimiento profesional y proporcionando relaciones de trabajo más flexibles. En ese sentido, si bien el crecimiento de ese ramo ha sido pequeño, la unión de profesionales en pro del crecimiento del grupo se torna interesante.

En cuanto a la tributación de las cooperativas de trabajo el entrevistado EY dice que es *incoherente y abusiva como toda tributación en nuestro país* (EY). El entrevistado EZ apunta que existe una gran demanda en cuanto al tratamiento tributario.

*En el ámbito del gobierno federal aún existe una enorme batalla con la oficina de ingresos públicos (Receita Federal), en cuanto a la tributación del Pis (Programa de Integración Social) y de la Cofins (Contribución al Financiamiento de la Seguridad Social) - dos impuestos - que vienen librando las cooperativas y los asociados. Entendemos que esa tributación es inconstitucional y el Superior Tribunal de Justicia ya ganó la causa a algunas cooperativas que iniciaron acciones para cuestionar el pago de esos tributos (EZ).*

El tratamiento adecuado para el acto cooperativo mostró un problema ante la búsqueda de sustentabilidad económica, que es minimizado en el contexto de las cooperativas de profesionales independientes debido a que la carga es diferenciada ya que la CF/88 asegura el “adecuado tratamiento tributario a las cooperativas”, llevando a la reducción de incidencia de los tributos sobre los servicios del cuadro social. En este escenario la legislación laboral es considerada amenazadora de la expansión del ramo ya que él propicia relaciones de trabajo más flexibles, lo que amenaza el sistema de trabajo de la CLT.

*La legislación laboral es una conquista histórica de la clase trabajadora, no obstante, se emite para el desarrollo económico; y precisa ser modernizada. En el caso del cooperativismo de trabajo la situación es bastante complicada debido a los abusos del Ministerio Público de Trabajo (EX).*

El entrevistado EZ declaró que *en realidad el mayor obstáculo que enfrentan las cooperativas de trabajo no es la legislación laboral, pues la misma no se aplica al cooperativismo de trabajo*. El problema real sería que el Ministerio Público de Trabajo no reconoce que los profesionales autónomos podrían organizarse en una cooperativa y prestar servicios a otras personas jurídicas proponiendo acciones civiles públicas. Aunque el poder judicial ha sido coherente en muchos de los procesos al decidir que las causas sean ganadas por las instituciones colectivas.

En lo que se refiere al preconcepto instalado en relación a este ramo el entrevistado EY sugirió que el sindicato podría hacer campañas esclarecedoras y educativas en pro del cooperativismo y la mejora en todos los ramos, así como para promover la concientización de los profesionales y de los interesados en entrar y/o formar cooperativas. El entrevistado EZ, expuso que el cuadro ha avanzado con las gestiones competentes del sistema cooperativista en Brasil y en Minas Gerais. Este último ha adquirido prestigio con la recomendación de cargos representativos en los consejos de los mismos. Los asociados consideran como principales causas la mala gestión y la corrupción; y apuntan la necesidad de que los socios sean fiscalizadores de la administración, así como cooperadores de ella.

Finalmente, en relación al proyecto Sistematización, Estandarización y Acompañamiento de las Cooperativas de Trabajo (SPA), el entrevistado EZ aclaró que *el SPA aún está en etapa de evaluación previa, por lo tanto aún no fue implementado siquiera como un test. Por eso, nadie puede hacer comentarios al respecto (EZ)*. Apuntando que el proyecto ideado para ayudar en la organización y

modernización de las cooperativas (Gorga, 2003) aún no está consolidado y no es conocido por todos.

El entrevistado EB dijo que *aún no tuvo tiempo de evaluar mejor ese proyecto* y el entrevistado ED relató que *en el curso de cooperativismo este proyecto fue explicado, pero no se dijo cuál va a ser su eficacia*. Los entrevistados EX, EY, EA, EC, EF desconocen el proyecto.

Al analizar las propuestas del proyecto se establece que puede ser un instrumento interesante al intentar organizar el rubro y evitar problemas de discriminación y credibilidad, mejorando su aceptación, pues el SPA busca fortalecer la imagen institucional y transparentar las falsas cooperativas (Gorga, 2003).

## CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIÓN

En este estudio cualitativo se buscó analizar la viabilidad de implementación de una cooperativa de trabajo de turismo estudiando beneficios, problemas, peculiaridades, necesidades, burocracias y las prácticas de esas organizaciones, por medio de entrevistas semi-estructuradas con tres presidentes de organizaciones cooperativistas (un sindicato, una federación y una cooperativa de trabajo) y cinco asociados de una cooperativa de turismo.

Después de analizar el contenido obtenido en las entrevistas se percibió que la inversión necesaria para implementar una cooperativa de trabajo es baja, la instalación recibe incentivos y puede contar con patrocinadores. Se necesitan procesos de capacitación para los consejos de la cooperativa, a fin de tornarlos aptos para contribuir a una gestión competente y sustentable. En relación a los problemas de convivencia se notó que son pocos, relativos al grupo y pueden ser delimitados de acuerdo con la capacidad de administrar conflictos, siendo un pre requisito indispensable para los dirigentes y socios. La rotación de socios puede ser alta debido a la falta de servicios, aunque demanda un trabajo de captación con creatividad y empeño para generar trabajo suficiente y sustentabilidad a la organización.

Poseer cursos de cooperativismo y capacidad técnica son requisitos importantes para asociarse a una cooperativa ya que es innegable la importancia de conocer la doctrina, que algunos valores de conducta son esenciales y que las oportunidades diferenciadas de ganancias y soporte proporcionadas por una cooperativa son los principales factores que cautivan la asociación y el trabajo en equipo, o sea la premisa mayor para su desarrollo.

La captación de servicios se ha concentrado en lugares que demandan mano de obra ofrecida por la cooperativa pero también debe darse en lugares alternativos, potenciales clientes para nuevos contratos. En una cooperativa de trabajo, los servicios más requeridos son los cursos y la

capacitación. Estos se dan de acuerdo con la disponibilidad, la capacitación técnica, el campo y el área de actuación, siendo más justo para todos.

Cuando existen problemas complejos entre los socios y la cooperativa se recurre a las autoridades del Consejo Fiscal, el Consejo de Administración y la Asamblea General. La inter-cooperación entre las cooperativas es un camino viable para el crecimiento que no puede ser despreciado y que aumenta la gama de beneficios para los socios.

Si una cooperativa no es registrada en el organismo responsable es ilegal. La misma debe cumplir la ley en el sentido de afirmar la buena conducta de la organización y existen políticas federales y estatales de incentivo al trabajo. Minas Gerais ha conseguido significativos avances en ese sentido, convirtiéndose en un Estado en el cual su expansión es creciente y la valoración es clara. A pesar de la polémica de la participación de las cooperativas en las licitaciones públicas se han conseguido victorias, ya que el Poder Judicial ha reconocido la funcionalidad de esas instituciones. La tributación es un problema para Brasil, pero las cooperativas de trabajo obtienen ventajas en el acto cooperativo y eso vuelve al asociado.

El Ministerio Público de Trabajo ha sido una barrera mayor que la legislación laboral sobre la actuación de las cooperativas de trabajo, lo que no ha impedido que varias de ellas sean victoriosas y duraderas en sus operaciones. Las operaciones fraudulentas de algunas instituciones han cultivado el escepticismo de ese rubro, aunque no su inviabilidad y, a partir del instante en que se trabaje en pro de construir una imagen basada en la ética empresarial, el mercado seleccionará las idóneas.

Se confirmó que el proyecto SPA, a pesar de no haber sido implementado, es interesante, aunque la mayoría de los entrevistados no tienen conocimiento del proyecto o sólo han escuchado hablar de él. Además, requiere atención especial de los administradores de cooperativas de trabajo, ya que beneficiaría ese ramo por medio de un efectivo gerenciamiento de las mismas.

Se puede constatar la viabilidad de la constitución de una cooperativa de trabajo mediante el conocimiento detallado de varios aspectos pertinentes, los cuales muestran la existencia de un aparato legal así como de organizaciones aptas para proporcionar el asesoramiento para el funcionamiento de dicho emprendimiento. Se observó también la necesidad de construir una reputación con prácticas positivas continuas para obtener credibilidad en sus operaciones y establecerse en el mercado competitivo.

Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollo del cooperativismo organizado, que traería mejoras para la sociedad, los agentes cooperativistas y los asociados deben denunciar las falsas cooperativas ya que éstas ofuscan las bondades del sistema. Se observa que esta investigación trata una temática relevante y que merece ser profundizada aún más. Así, se recomienda que la misma sea extendida a otros rubros del cooperativismo, a fin de estudiar su organización.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A.** (2002) "Administração do turismo: conceituação e organização". Edusc. São Paulo
- Alves-Mazzotti, A. & Gewandsnadjer, F.** (2001) "O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa". Thomson, São Paulo
- Araújo, E. A. T. & Silva, W. A. C.** (2009) "Empreendedorismo e autogestão: constituição de cooperativas de trabalho". In: SEMEAD 12, Anais... FEA-USP, São Paulo, pp. 1-14
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Barreto, M.** (2003) "O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo". Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, 9(20): 15-29
- Barros, F. S. O. & Moreira, M. V. C.** (2005) "O comportamento empreendedor e suas implicações: a organização produtiva de micro e pequenas empresas no turismo". In: ENANPAD 29, Brasília. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Beni, M. C.** (2000) "Análise estrutural do turismo". SENAC, São Paulo
- Boesche, L.** (2005) "Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática". Ocepar/Sescoop, Curitiba
- Boyer, R.** (1987) "Flexibilité du travail: des formes contrastées des effets mal connus". Lês Cahiers Économiques de Bruxelles 113: 207-245
- Brasil** (2002) "Constituição da República Federativa do Brasil: 1988". Câmara dos Deputados, Brasília
- Brasil** (1971) "Lei 5764 de 16 de dezembro de 1971. Define política nacional de cooperativismo". Diário Oficial da União, Brasília
- Cypriano, M.** (2009) "O fracasso da globalização". Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop> . Acesso em: 12 set 2009
- Dale, C.** (2009) "Como abrir uma cooperativa". Disponível em: <http://www.dale.eti.br/diploma/cooperativa>. Acesso em: 12 set 2009
- Dencker, A. F. M.** (1998) "Métodos e técnicas de pesquisa em turismo". Futura, São Paulo
- Franco, M. L. P. B.** (2007) "Análise de conteúdo". Liber, Brasília
- Gondim, C. B.; Matias, K. C. O. & Costa, M. S.** (2007) "Processo de criação do sindicato de turismo na Paraíba: razões, transformações e desafios". In: EnGPR 1 (Natal), Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Gonçalves, J. S. & Serafim, L. S.** (2006) "A política pública de turismo no Rio Grande do Norte: um estudo dos impactos econômicos e socioculturais na Grande Natal". In: ENANPAD 30, Salvador. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-17
- Gorga, G.** (2003) "Sistematização, padronização e acompanhamento das cooperativas de trabalho – SPA". Revista Gestão Cooperativa, Brasília 5(9): 40-42
- Junqueira, L. A. P. & Trez, A. P.** (2004) "O capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho". In: ENANPAD (Brasília), Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-15
- Krueger, G.** (2003) "Cooperativas de trabalho na terceirização". Mandamentos, Belo Horizonte
- Krueger, G.** (2004) "Ato cooperativo e seu adequado tratamento tributário". Mandamentos, Belo Horizonte

- Leite Jr., N.** (2003) "Quem são as cooperativas de trabalho". Revista Gestão Cooperativa, Brasília, 5(11): 24-26
- Lima, J. C.** (2004) "O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado". Revista Brasileira de Ciências Sociais 19(56): 45-62
- Matias, K. C. O. & Costa, M. S.** (2008) "Políticas públicas para a geração de empregos: considerações sobre o PROGER turismo". In: ENANPAD 32, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Meira, F. B. & Meira, M. B. V.** (2006) "Considerações sobre um campo científico em formação: Bourdieu e a "nova ciência" do turismo". In: ENANPAD 30, Salvador. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Miranda, A. L.** (2007) "Perspectivas acadêmicas em São Luís: a aproximação entre o estudo do turismo e a ciência da administração". In: ENANPAD 31, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Menezes, A.** (2005) "Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo". Stilo, Brasília
- OMT - Organização Mundial do Turismo** (2001) "Introdução ao turismo". Roca, São Paulo
- OMT - Organização Mundial do Turismo** (2009) "World Tourism Barometer". Madrid, 7(2): 2-6
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras** (2009) "Números por ramos". Disponível em: [http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas\\_numeros\\_gerais.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas_numeros_gerais.asp). Acesso em 22 set 2009
- Paiva, M. L. & Manfredini, C.** (2010) "Os stakeholders na administração pública do turismo". In: ENANPAD 34, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-17
- Piccinini, V. C.** (2004) "Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho". Revista Sociologias, Porto Alegre, 6(12): 68-105
- Protil, R. M. & Vasconcelos, I. F. G.** (2001) "Mudança organizacional em cooperativas agrícolas frente às novas tecnologias informacionais". In: Congresso da SBI-AGRO, 3, 2001, Foz do Iguaçu
- Rezende, C. F. & Rezende, D. C.** (2005) "Impactos do turismo: uma análise sob a ótica da população receptora". In: ENANPAD 29, Brasília. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- SEBRAE** (2005) "Tributos de cooperativas". Disponível em: <http://www.busca.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 nov 2009
- Singer, P. A.** (2004) "Cooperativas de trabalho". TEM, Brasília
- Teixeira, H. A.** (2001) "A trajetória dos pequenos negócios do ramo de turismo na região de Belo Horizonte e Poços de Caldas (MG) - um estudo sobre o mito ou a realidade do processo de empreendedorismo". In: ENANPAD 25, Campinas. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-15
- Tieppo, C. E. S.; Gomes, D. F. N.; Sala, O. T. M. & Trevisan, L. N.** (2010) "Seriam as âncoras de carreira aderente às carreiras inteligentes?: um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de administração de empresas e de hotelaria e turismo". In: ENANPAD 34, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-17
- Trigo, L. G. G.** (1998) "A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo". Papirus, Campinas
- Triviños, A. N. S.** (1987) "Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação". Atlas, São Paulo
- Vergara, S. C.** (2009) "Projetos e relatórios de pesquisa em administração". Atlas, São Paulo

**Yin, R. K.** (2005) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 30 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 11 de enero de 2011

Aceptado el 19 de enero de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués