

## 2 Referencial Teórico

Este capítulo teórico consiste de quatro seções fundamentais. A primeira refere-se à revisão de literatura, que está focada em estudos que utilizam a perspectiva de rede nas análises da indústria do turismo. Seu principal objetivo foi a identificação dos conhecimentos já existentes sobre o tema para justificar a adoção dessa abordagem e o foco nos hotéis como um dos atores centrais da macrorrede do turismo, assim como a ampliação do conhecimento sobre o setor hoteleiro.

A segunda seção explicita o posicionamento teórico desta pesquisa. Inclui a apresentação dos conceitos centrais adotados, especialmente aqueles relativos à área de estratégia de empresas. A importância dessa parte advém do excesso de diferentes interpretações atribuídas aos mesmos construtos pelos teóricos de administração (Por exemplo: para várias definições do conceito de estratégia, ver BARNEY, 1996). Assim, pretende-se evitar possíveis divergências de entendimento sobre os conceitos utilizados neste estudo.

As premissas adotadas pela pesquisa são apresentadas na terceira seção. Ao final, descreve-se o arcabouço utilizado para a análise estratégica relacional do grupo estratégico dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro.

### 2.1. Revisão de Literatura

É especialmente a partir da década de 1990 que a literatura sobre gestão estratégica passou a mostrar, de forma mais evidente, certo consenso em relação ao pensamento de que, para alcançar vantagem competitiva uma empresa não pode considerar apenas as suas características ou as do macroambiente em que atua. Para assegurar sucesso no mercado, a empresa precisa levar em consideração nas suas análises e tomadas de decisão estratégicas, não simplesmente as implicações de fatores pertinentes à sua indústria de atuação (ex.: Escola de Posicionamento) e aos seus recursos internos (ex.: visão baseada em recursos –

RBV), mas também as dos seus relacionamentos com outras organizações num ambiente, inclusive, mais amplo e global (MACEDO-SOARES, 2011).

É nesse contexto que os estudos sobre alianças e redes estratégicas começam a ser aprofundados e a ganhar maior relevância no meio acadêmico. Segundo Macedo-Soares (2011), a evolução das pesquisas neste campo resultou na identificação de várias características relacionais estrategicamente significativas, permitindo o desenvolvimento de arcabouços de análise como o adotado por esta pesquisa e apresentado mais adiante.

No Brasil, as pesquisas de Macedo-Soares (2000, 2002, 2005, 2007, 2011) e de Lazzarini (2007a, 2007b, 2008a, 2008b, 2008c) são exemplos de investigações robustas neste campo, na área de estratégia de empresas, mostrando como as pesquisas sobre redes e alianças estratégicas têm avançado no país.

O crescimento da linha de pesquisa sobre redes e alianças estratégicas, no Brasil, também pode ser percebido pela variedade de setores, de diversas indústrias, que têm sido objeto de pesquisas, como telecomunicações (NEVES, 2009; MENDONÇA, 2008), petróleo (VOLPON, 2006; LEITE, 2004), tecnologia (COSTA, 2006), papel e celulose (KALACHE, 2006), automóveis (CELARO, 2005), minério (TAUHATA, 2002) e Internet (FREITAS, 2002).

A indústria do turismo, todavia, tanto no Brasil quanto no mundo, raramente tem sido objeto de pesquisas que utilizam a perspectiva teórica de redes e alianças estratégicas, conforme observado por Mota (2005) e ratificado na revisão de literatura aqui apresentada.

Nesse sentido, ao apresentar os resultados desta revisão de literatura e contribuir com a evolução do ferramental de análise estratégica relacional desenvolvido por Macedo-Soares (2002, 2005, 2007, 2010), tanto pela adoção de sua mais recente versão (*Global SNA Framework*) quanto devido à sua adaptação ao contexto turístico, esta pesquisa busca contribuir tanto para o meio acadêmico quanto para a prática do turismo.

### **2.1.1. Redes e Alianças Estratégicas no Turismo**

Tremblay (1998) considera a perspectiva de redes como o novo paradigma teórico para a compreensão do turismo. Baseia-se na sua análise das

características dessa indústria enquanto um sistema dinâmico, constituído por atividades heterogêneas, interdependentes e, na sua maioria, complementares. Segundo a mesma fonte, a indústria do turismo não pode ser tratada com a perspectiva convencional das teorias das organizações econômicas, nas quais as empresas constituem unidades básicas de produção competindo numa base limitada de variáveis de mercado (preço, qualidade, propaganda etc.).

Tal visão é compartilhada por Scott, Baggio e Cooper (2008<sup>a</sup>, p.1) quando afirmam que o turismo sempre foi uma indústria em rede (“*tourism has always been a networked industry*”). Esses autores notam que a descrição mais comum do turismo como uma indústria fragmentada e dispersa geograficamente, na realidade, camufla o abrangente conjunto de relações entre as empresas e os gestores dos diversos setores que a compõem.

Nesse sentido, a complexidade apresentada pelo turismo, refletida na inúmera gama de relacionamentos gerada por seus diversos *stakeholders*, faz com que um modelo de análise de estruturas lineares, como a cadeia de valor, não seja capaz de apresentar subsídios suficientes para a total compreensão da indústria turística. Essa idéia é apresentada por Garrido (2001, p.118) quando afirma:

As cadeias produtivas, com suas características semelhantes a uma linha de montagem típica do setor industrial, conseguem representar apenas parcialmente a realidade de alguns subsetores do turismo... este [modelo] é o que mais se distancia da realidade do turismo.

A constatação desses autores parece ainda mais relevante no contexto atual de grande turbulência em relação às tendências do ambiente externo sempre mais competitivo e globalizado. Segundo Tremblay (1998), as empresas estão cada vez mais gerenciando as incertezas por meio do estabelecimento de redes de ligações que englobam trocas de informação, construção de canais de comunicação confiáveis e planejamento conjunto.

Entretanto, apesar da importância atribuída por certos autores à perspectiva de redes para os estudos sobre a indústria do turismo, o tema ainda parece carecer de maior atenção por parte dos pesquisadores. Esta revisão de literatura identificou um número significativamente pequeno de publicações – menos de 15 – que adotaram essa abordagem nos últimos cinco anos. Vale ressaltar que essas pesquisas foram identificadas dentre os 1.648 artigos sobre

turismo, publicados em jornais e revistas científicos, entre 2005 e 2009, analisados no âmbito da pesquisa maior (BRUNELLI, MACEDO-SOARES, ZOUAIN & BORGES, 2010).

Tendo em vista a carência de publicações sobre a indústria do turismo na perspectiva de redes, decidiu-se analisar o conteúdo dos trabalhos identificados no sentido de (1) confirmar a adequação do uso dessa perspectiva para as pesquisas sobre a indústria do turismo e de (2) identificar os principais atores da macrorrede do turismo – item apresentado na próxima subseção.

March e Wilkinson (2009) afirmam que no turismo a criação de valor para os clientes (turistas) acontece por meio de uma complexa rede de interações entre atores interdependentes. Scott, Cooper e Baggio (2008b) complementam essa ideia ao observarem que o destino turístico é composto por um grupo de fornecedores independentes articulados espontaneamente para entregar o produto turístico. Nesse contexto, os produtos do destino turístico são produzidos pela agregação de diferentes elementos no momento do consumo para providenciar a experiência total do cliente (WANG & KRAKOVER, 2008).

Em contraste com a indústria de produtos, que distribui manufaturas prontas aos mercados, o turismo distribui consumidores para locais de produção de serviços, segundo Grangsjö e Gummesson (2006). Para esses autores, esse pré-requisito afeta as estratégias de *marketing* e a rede de competidores de um destino, pois os serviços são, em parte, entregues em interação com os clientes.

A característica do turismo identificada acima faz com que seja necessário o desenvolvimento de relações de cooperação entre empresas e outras organizações para agregar recursos e desenvolver um comprometimento mútuo com o objetivo comum de atrair mais visitantes para o destino (WANG & KRAKOVER, 2008). Nesse sentido, Scott *et al.* (2008b) afirmam que o turismo, mais do que outros setores econômicos, depende do desenvolvimento formal e informal de relações de colaboração, parcerias e redes.

As motivações por trás dos relacionamentos colaborativos no turismo podem variar substancialmente e ter objetivos tão diversos quanto econômicos, estratégicos, sociais e de aprendizagem (WANG & FESENMAIER, 2007). Quando esses relacionamentos formam uma rede de cooperação, as empresas obtêm vantagens competitivas por compartilhar conhecimento, recursos, mercados e tecnologias (NOVELLI, SCHIMITZ & SPENCER, 2006; SCOTT *et al.*, 2008b;

TIMUR & GETZ, 2008; MARCH & WILKINSON, 2009). Outro importante papel dessas redes é minimizar os custos de transação e explorar economias de escala e escopo, dividindo riscos e dando acesso a recursos complementares (ERKUS-OZTURK, 2009).

Nessa linha, Grangsjö e Gummesson (2006) argumentam que a criação de uma rede de competidores locais pode contribuir para melhorar a situação individual de cada empresa quando as ações coletivas empreendidas levam a uma melhoria da posição competitiva do destino no mercado. Seguindo essa abordagem, Wang e Krakover (2009) citam que três diferentes tipos de relacionamento coexistem entre os *stakeholders* do turismo: cooperação, competição e *coopetição* – conceito proposto originalmente por Brandenburger e Nalebuff (1996).

A cooperação, segundo Wang e Krakover (2009), é importante para utilizar os limitados recursos de um destino da maneira mais eficiente. Já a competição é relevante para motivar os negócios individualmente. A *coopetição* pode ser relacionada a uma forma eficiente de lidar tanto com a cooperação quanto com a competição, ambas necessárias para o desenvolvimento dos negócios na indústria turística.

Reforçando os argumentos acima, Tremblay (1998) observa que, ao permitir às empresas encontrarem um equilíbrio entre a cooperação e a competição, as redes geram redução das incertezas na arena competitiva sem reduzir os incentivos à inovação e os investimentos em ativos turísticos comuns. Para criar uma rede é preciso, porém, que os concorrentes locais construam seu capital social por meio de confiança e comprometimento e sigam certos princípios básicos relativos a como agir de acordo com um código de conduta coletivamente elaborado (GRANGSJO & GUMMESSON, 2006).

O sucesso de uma rede de cooperação pode levar empresas a desenvolverem relacionamentos mais formais, como alianças estratégicas, para compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos e serviços (NOVELLI *et al.*, 2006). Dentre as alianças estratégicas mais pertinentes à indústria do turismo, Pansiri (2008) destaca as seguintes:

- *Joint ventures*;
- Compartilhamento de ativos;

- Compartilhamento de marcas;
- Franquias e licenciamentos;
- Acordos de *marketing* e de distribuição;
- Vendas e distribuição conjunta;
- Compartilhamento de informações e tecnologia;
- Acordos para compras conjuntas;
- Compartilhamento de equipamentos.

Para Novelli *et al.* (2006), as alianças estratégicas geram melhoria na qualidade dos serviços, aumento da visibilidade dos destinos e abrem oportunidades para atividades de *cross-marketing* com outros aglomerados de empresas.

Um conjunto de alianças estratégicas configura uma rede e, nesse sentido, Tremblay (1998, p.851-854, tradução e adaptação da autora) destaca três tipos característicos da indústria do turismo:

**Rede Tipo 1** - o primeiro tipo de rede encontrada no turismo estende-se horizontalmente em empresas com capacidades tecnológicas semelhantes, mas servindo a mercados distintos e operando em destinos diferentes. Nesse caso, alianças estratégicas que envolvem, por exemplo, muitas companhias aéreas ou vários hotéis podem se apropriar de benefícios econômicos gerados por economias de escopo e escala e associados ao compartilhamento de tecnologia da informação, sem a necessidade de integração total entre as empresas.

**Rede Tipo 2** - o segundo tipo de rede agrupa empresas que compartilham competências de *marketing* associadas a grupos específicos de clientes. Seu objetivo é controlar a qualidade dos produtos e, às vezes, até padronizar a “atmosfera do serviço”. Além disso, buscam assegurar a coordenação interfuncional entre diferentes empresas, tais como varejo, atacado e outras funções principais de serviços para um determinado mercado. Tais ligações podem ser verticais, laterais ou diagonais.

**Rede Tipo 3** - o terceiro tipo de rede assegura a coordenação dos ativos complementares da cadeia de serviços de um determinado destino. As empresas turísticas compartilham infra-estruturas públicas e atrações. Por isso, elas precisam gerir cooperativamente esses recursos e inovar para minimizar as ameaças macroambientais. As redes locais de um destino desempenham um papel crucial no equilíbrio entre os interesses dos vários atores envolvidos, assim como podem aumentar a vantagem competitiva desse ao articular os fragmentados recursos encontrados na comunidade.

O fato de a arena competitiva mundial estar cada vez mais globalizada também tem influência sobre o desenvolvimento de redes e alianças na indústria do turismo. De acordo com Erkus-Ozturk (2009), a necessidade de prestar um serviço de alta qualidade, de ter uma estratégia de *marketing* coordenada globalmente e de competir no mercado global são os principais fatores para o desenvolvimento de relações globais entre as empresas de turismo, principalmente as de grande porte.

A importância atribuída às redes globais deve-se à necessidade das empresas de turismo de desenvolverem relações com fornecedores globalizados – como os operadores turísticos – para atrair a demanda global e manter a competitividade no mercado turístico mundial (ERKUS-OZTURK, 2009). Nesse sentido, segundo Erkus-Ozturk (2009), as redes e alianças globais, na indústria do turismo, são vistas como fundamentais para a prestação do serviço turístico e para avaliar a competitividade de um destino.

Para Wang e Krakover (2009), a fragmentação e complexidade do turismo demandam uma abordagem colaborativa dessa indústria. Scott *et al.* (2008b), por sua vez, argumentam que a análise das estruturas das redes de relacionamento do turismo traz informações importantes sobre a competitividade dos destinos turísticos ao fornecer *insights* que contribuem para a comunicação, o planejamento e o processo decisório de um destino. Esse argumento é compartilhado por Shih (2006, p.1038, tradução da autora) quando declara que “a análise de redes é uma ferramenta apropriada para a investigação das características estruturais de um destino turístico”.

Ademais, Timur e Getz (2008) defendem o uso da perspectiva de rede para a análise da indústria do turismo, argumentando que o destino turístico é um

sistema que consiste de relações que podem influenciar as oportunidades, as restrições, o comportamento e os valores dos atores nele envolvidos.

Nessa linha ainda, Dedge (2006, p. 279, tradução da autora) identifica o que seriam as quatro principais vantagens da perspectiva teórica de redes para análises sobre a indústria do turismo, apesar de ressaltar sua baixa adoção pelas pesquisas e certa fragmentação na literatura:

- A perspectiva de rede reconhece a sobreposição e a simultaneidade de modos em que as questões do turismo vêm sendo tratadas pelas diversas comunidades políticas em diferentes escalas ao longo do tempo.
- A perspectiva de rede reconhece que a distinção entre a ação pública e a ação privada é obscura, sendo essa abordagem coerente com a realidade do turismo como uma área multidimensional de interesse tanto público quanto privado em relação à formação de políticas.
- A perspectiva de rede reconhece que diferentes níveis de apoio político podem existir para questões políticas diversas do turismo, e é por isso que algumas questões recebem mais ou menos atenção que outras.
- A perspectiva de rede reconhece que os *stakeholders* podem aderir a mais de uma rede e que seus poderes, interações e funções nas redes podem variar de acordo com o contexto.

No Quadro 1, apresenta-se um resumo dos benefícios potenciais que o uso da teoria de rede pode revelar para o desenvolvimento de um destino, especialmente no âmbito de pequenas e médias empresas, elaborado por Costa (2005).

Benefícios	POTENCIAIS APLICAÇÕES ÀS DESTINAÇÕES TURÍSTICAS
Diminuir riscos e lidar com incertezas	O mercado turístico é sazonal e sujeito às mudanças no ambiente externo como crises econômicas, terrorismo, epidemias, etc. A rede de PMEs turísticas pode estruturar-se de forma a oferecer maior segurança aos parceiros, bem como proteção do mercado e divisão dos riscos.
Fazer frente à competição externa	O mercado turístico é extremamente concorrido e a competição está se configurando mais associada às destinações e aglomerações do que às empresas individualmente. A rede de PMEs turísticas pode resultar em barreiras de entrada a novos concorrentes além de gerar vantagens competitivas por meio da cooperação entre seus componentes a fim de competir no mercado externo.
Aumentar participação no mercado	As pequenas e médias empresas não possuem, normalmente, grandes fatias de mercado e o setor turístico é composto em grande parte por PMEs. Caso a rede de PMEs turísticas fortaleça a destinação e aumente sua atratividade e competitividade, conseqüentemente, as empresas podem expandir sua participação no mercado.
Melhorar conhecimento	Na sociedade do conhecimento a informação tornou-se valiosa para orientar as decisões estratégicas das organizações. As redes de PMEs no turismo podem estabelecer vínculos com instituições de pesquisas e de desenvolvimento científico, oportunizando pesquisas que melhorem o conhecimento sobre sua oferta e sua demanda turística. O conhecimento que pode ser desenvolvido em conjunto pela rede pode gerar inovações tanto na gestão turística quanto nos produtos ofertados.
Reforçar imagem local	A imagem da localidade é um componente crucial do marketing de uma destinação turística. A rede de PMEs no turismo, por contar com atores sociais de diversas naturezas que compõem a destinação turística, pode gerar uma imagem fortalecida na medida em que os esforços de marketing forem comumente orientados e que os produtos turísticos ofertados realmente reflitam a imagem divulgada. Isso tem o potencial de alcançar um posicionamento mais coerente para a destinação no mercado.
Reduzir custos de transação	Os custos de transação nas redes de PMEs de setores tradicionais podem ser diminuídos frente à redução do comportamento oportunista, valorização da reputação e conseqüente redução da formalização das ações, por corolário para as PMEs turísticas poderia ser entendido o mesmo.
Criar mais valor para o cliente	As inovações nos produtos e serviços turísticos ofertados, a customização deles, a coesão das informações oferecidas, o aumento da qualidade e da eficiência ao lado da redução de custos que gerem redução de preços podem ser consideradas maneiras de se criar valor para o turista por meio das redes de PMEs turísticas.
Produzir efeitos positivos na economia local	O turismo é uma atividade que tem o potencial de causar inúmeros impactos econômicos e sociais tanto positivos quanto negativos. A economia local, em termos de renda e empregos, pode ser beneficiada pelas redes de PMEs no turismo na medida em que as ações conjuntas entre os atores sociais, preocupados com a sustentabilidade, gerem impactos positivos como melhoria nos índices de emprego, de treinamento e educação da mão-de-obra, mais impostos, preservação do meio ambiente, mais empreendedorismo, etc.

Quadro 1 – Benefícios potenciais das redes para o turismo de um destino. Fonte: Costa (2005, p.38)

As visões dos autores apresentados nesta seção sugerem fortemente que a perspectiva de rede é particularmente apropriada para conduzir pesquisas em uma área multidisciplinar como a do turismo.

Todavia, esta perspectiva não é livre de críticas. Alguns autores alegam a falta de definições claras e a ausência de uma abordagem metodológica consensual (DREDGE, 2006). No entanto, Dredge (2006) argumenta que métodos qualitativos, por exemplo, podem auxiliar na descrição e na análise das redes em dado momento. Também, por meio de estudos de caso, a perspectiva de rede pode contribuir com novos *insights*, uma vez que o papel e a influência dos membros são mais bem entendidos no nível em que se dão o planejamento e a gestão dos destinos (DREDGE, 2006).

Ademais, os métodos qualitativos de análise de redes podem fornecer informações sobre as propriedades estruturais das redes como um todo, o que

complementa o estudo das relações entre os indivíduos e, ainda, podem revelar evidências sobre mudanças estruturais se os dados forem coletados em ondas ao longo do tempo (SCOTT *et al.*, 2008a).

Apesar das críticas, é difícil negar que “... a indústria do turismo fornece um contexto ideal para estudos sobre redes” (SCOTT *et al.*, 2008a, p.1, tradução da autora). Ao permitir a análise não apenas de sua estrutura, mas de suas interconexões, a perspectiva de rede pode contribuir para uma compreensão mais profunda da indústria do turismo (SCOTT *et al.*, 2008b). Além disso, conforme exposto, é possível revelar oportunidades e ameaças, assim como forças e fraquezas do destino sob um novo prisma.

De fato, ao fornecer novos *insights* para os atores centrais do turismo, acredita-se que a perspectiva de redes tem o potencial de contribuir indiretamente para uma atuação mais efetiva desses, inclusive com vistas a alavancar o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos.

Tal pensamento é corroborado por Scott *et al.* (2008a) quando afirmam que uma abordagem em redes é necessária para alcançar a sustentabilidade numa indústria como a do turismo, na qual existe um grande número de atores com poucos recursos que, para perseguir o desenvolvimento sustentável, não podem atuar isoladamente.

Finalmente, Tremblay (1998) conclui que a necessidade de uma gestão sustentável dos ativos organizacionais e ambientais do turismo é um estímulo para o desenvolvimento de relações colaborativas duráveis.

### **2.1.2. Principais Atores da Macrorrede do Turismo**

A perspectiva de rede tem sido utilizada nas investigações sobre o turismo notadamente para identificar os principais *stakeholders* da rede, examinar as interações entre eles e analisar a função da rede como um todo (TIMUR & GETZ, 2008).

Para a pesquisa em questão aqui era fundamental conhecer os atores mais relevantes da macrorrede da indústria do turismo para confirmar a premissa de que as empresas hoteleiras estariam entre eles. A revisão de literatura foi crítica nesse sentido.

De fato, na literatura, verificou-se que os principais atores da rede do turismo são aqueles identificados como os que possuem uma posição mais central no aglomerado de empresas e organizações turísticas (TIMUR & GETZ, 2008). Um alto nível de centralidade na rede faz com que os atores sejam mais capazes de gerenciar fluxos de informação e influenciar outros atores, caracterizando uma vantagem estratégica para eles – a respeito de centralidade, ver mais detalhes na subseção 2.4.3.

Além disso, à luz dos conceitos da teoria de *stakeholders*, Timur e Getz (2008) mostraram que a identificação dos atores críticos ao desenvolvimento do turismo está relacionada à análise de dois atributos fundamentais: o poder e a legitimidade exercidos por eles em relação aos outros atores da rede do turismo.

Nessa linha, segundo Scott *et al.* (2008b), os principais atores da rede do turismo são aqueles com interesse mais amplo em relação às questões de um destino. Eles seriam empresas maiores com rendimentos provenientes de vários setores da indústria e envolvidos em mais de uma comunidade de interesse no destino, tais como grandes hotéis e empresas áreas.

Entre os principais atores da macrorrede do turismo, incluem-se também as organizações responsáveis pelo gerenciamento das ações de promoção do destino (“*Destination Management Organizations - DMOs*”, como os “*Convention & Visitors Bureaux*”), os agenciadores (agências de viagens, operadoras turísticas e organizadores de eventos), as entidades governamentais e as atrações turísticas (TIMUR & GETZ, 2008; DONAIRE *et al.*, 2009; MARCH & WILKINSON, 2009).

O destaque atribuído a esses atores converge em parte com os dados apresentados no relatório anual da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2009) em que constam as despesas dos turistas com alojamento, comida e bebida, transporte local, entretenimento e compras como as fontes de receitas mais importantes para a economia e o desenvolvimento de muitos destinos turísticos.

A importância de se destacar os principais atores da rede do turismo dá-se pelas responsabilidades atribuídas a esses agentes. Dentre essas, destacam-se a comunicação do planejamento de desenvolvimento do destino, a mediação para facilitar a colaboração entre os *stakeholders*, a crescente necessidade de sensibilizar os membros da rede em relação às questões socioambientais e à coordenação dos esforços para o alcance das metas coletivas da indústria do

turismo (TIMUR & GETZ, 2008). Nesse sentido, investigar a rede de relacionamentos sob a ótica de cada ator, analisando como cada um deles gerencia, parece fundamental para o entendimento da rede do turismo como um todo.

A esse respeito, vale notar que apenas um artigo foi identificado com a proposta de analisar a rede de relacionamentos de um ator específico relevante para o sistema turístico. Trata-se do artigo de Silva e Teixeira (2007) que apresenta o caso de um hotel na cidade de Curitiba, Brasil. Por ser um estudo de caso único, de caráter exploratório, não é possível generalizar seus resultados. Entretanto, a observação de que os gestores do hotel pesquisado não possuíam uma visão estratégica a respeito de seus relacionamentos interorganizacionais sugere uma falta de consciência das vantagens que a perspectiva de redes pode trazer para esses atores – trata-se de uma lacuna que esta pesquisa pretende, em parte, preencher, conforme já explicitado.

### **2.1.3. Ator-chave em foco: Hotéis**

Conforme mencionado no item anterior, os hotéis são considerados um dos mais importantes atores da indústria do turismo, reforçando uma das premissas estabelecidas por esta pesquisa e justificando sua unidade de análise.

Assim, orienta-se o foco da revisão de literatura para o setor hoteleiro, considerado essencial à infra-estrutura da atividade turística e estratégico para a política de desenvolvimento do turismo em qualquer região (MACHADO, MACHADO & HOLANDA, 2006).

Acessando o banco de dados elaborado para a pesquisa maior, foram encontrados mais de 80 artigos, publicados nos últimos cinco anos, cujo objeto de análise era o setor hoteleiro ou hotéis. As mais diversas abordagens teóricas das áreas de *marketing*, estratégia, finanças e organizações foram utilizadas nesses estudos.

Aqui se apresentam aqueles artigos considerados mais relevantes no sentido de (1) caracterizar/definir o setor hoteleiro, (2) identificar questões estratégicas relevantes para a gestão de empresas hoteleiras, (3) abordar elementos da perspectiva teórica de rede e alianças estratégicas no caso desse setor e (4)

identificar os indicadores utilizados para avaliar o desempenho econômico, financeiro, social e ambiental de hotéis.

Cabe ressaltar que, além dos artigos previamente identificados e analisados, também foram acrescentados outros estudos considerados importantes identificados nas referências bibliográficas desses.

### 2.1.3.1.

#### Caracterização do setor hoteleiro e de suas empresas

A palavra hotelaria advém do termo francês *hospice* (asilo, albergue), cujo significado consiste em dar ajuda ou abrigo aos visitantes de maneira gratuita (CAMPOS, 2008).

Entretanto, com o passar do tempo e com as mudanças ocorridas nos séculos XIX e XX – como a consolidação do capitalismo, a industrialização, o desenvolvimento técnico-científico etc. –, essa definição ficou obsoleta (CAMPOS, 2008).

Atualmente, considera-se a hotelaria como um setor primário ou subsetor do turismo (CLAVER, ANDREU & QUER, 2006), conforme ilustra a Figura 2.

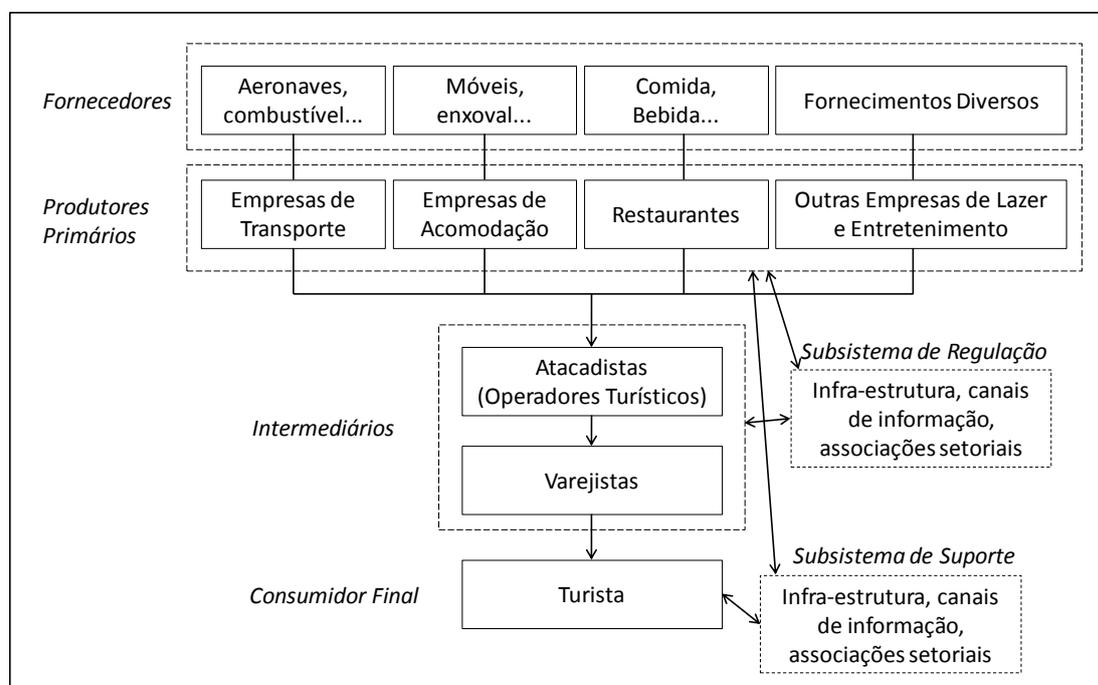


Figura 2 – Estrutura da Indústria do Turismo. Fonte: adaptado de CLAVER *et al.* (2006, p. 190, tradução da autora).

Motta, Ferreira, Munhoz e Almeida (2007) citam Beni (2001) para diferenciar uma empresa hoteleira de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Para estes autores, enquanto na indústria de bens é possível planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, na hotelaria isso é praticamente impossível, pois as empresas ficam no aguardo dos clientes (hóspedes) para colocar em funcionamento seu esquema de produção.

Um hotel é caracterizado por um conjunto de áreas que integradas buscam atender às expectativas dos hóspedes. Entre as áreas principais de um hotel destacam-se: recepção, governança, manutenção, segurança, alimentação, bebidas e eventos. (CALDAS, CALDAS & SILVA, 2006; REIS & GUTIERREZ, 2008). Aqui vale ressaltar que os hotéis competem em dois mercados principais: o de “aluguel” de quartos e o de alimento e bebidas, especialmente para eventos; e que esses respondem por aproximadamente 80% das receitas desse tipo de empresa (PAN, 2005).

Uma visão mais completa dos principais departamentos de uma empresa hoteleira pode ser apreendida nas Figuras 3 e 4, que apresentam organogramas típicos de firmas desse tipo.

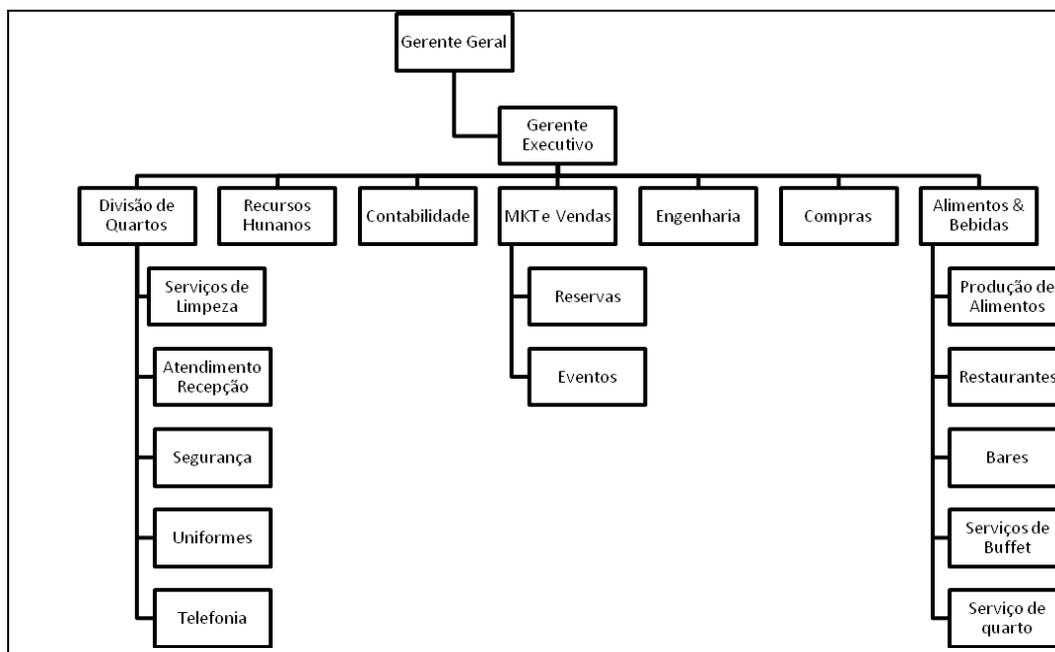


Figura 3 – Organograma típico de Hotel (versão 1). Fonte: adaptado e traduzido de O’Fallon & Rutherford (2011).

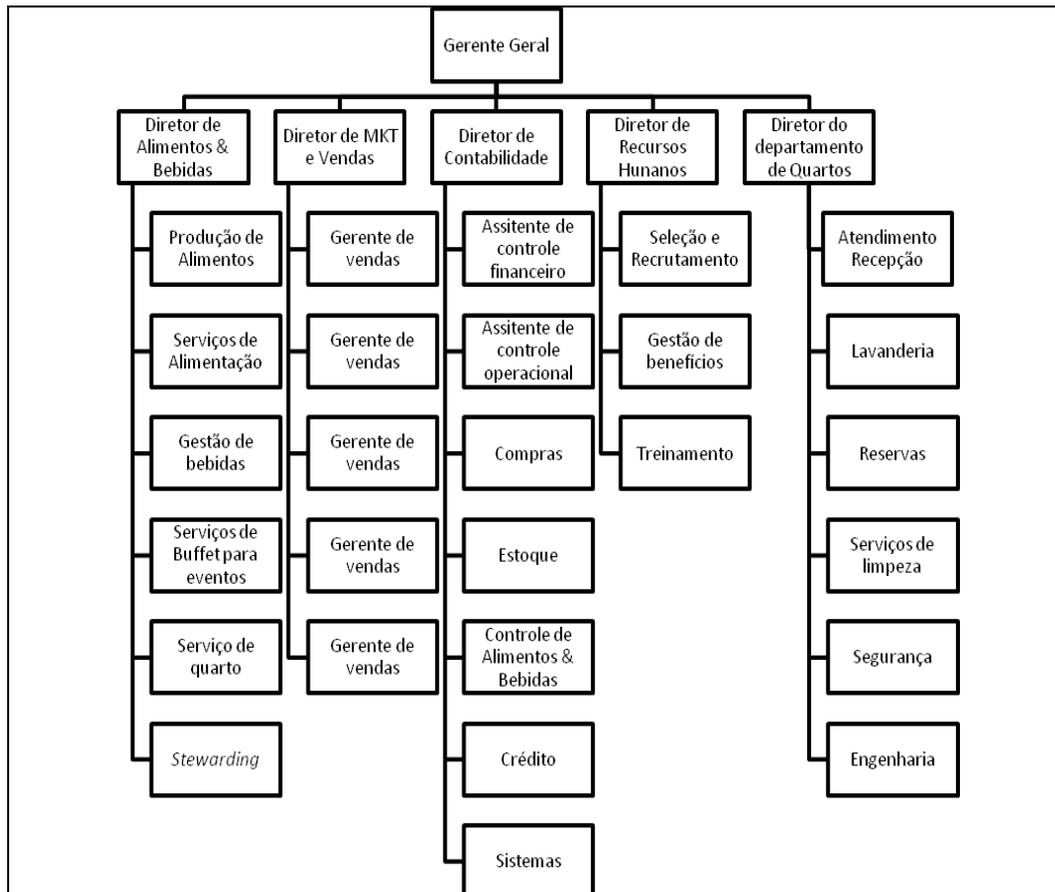


Figura 4 – Organograma típico de Hotel (versão 2). Fonte: adaptado e traduzido de O’Fallon & Rutherford (2011)

A gestão de um hotel, por sua vez, em geral, varia em função de seu porte. Em hotéis menores e independentes, é possível que o gerente geral acumule mais de uma função e que algumas áreas de apoio sejam terceirizadas (REIS & GUTIERREZ, 2008). Já em grandes hotéis, especialmente os pertencentes a redes, as áreas de apoio são, geralmente, operadas por uma central única que atende a todas as empresas do grupo (REIS & GUTIERREZ, 2008), possivelmente visando a ganhar economias de escala e maior padronização.

Além do porte, as empresas hoteleiras diferenciam-se por segmentos de demanda e posicionamento. O desenvolvimento mundial do turismo, a globalização e o incremento das viagens vêm contribuindo para o crescimento do setor hoteleiro e acarretando o surgimento de uma progressiva diversidade na oferta hoteleira (MOTTA *et al.*, 2007).

Motta *et al.* (2007) fazem a distinção entre hotéis de luxo e hotéis exclusivos. Segundo esses autores, espera-se que um hotel de luxo apresente

instalações amplas, bem cuidadas e conservadas e que primem pelo uso de materiais naturais, ambientação coerente, serviço atencioso, gastronomia primorosa e tecnologia nas áreas de informática e comunicações. Já os hotéis exclusivos, denominação sugerida pelo trabalho de Motta *et al.* (2007), possuem como principal característica a exclusividade ou a raridade transmitida por uma “personalidade” única, tendo no conceito de *design* um norteador para a concepção arquitetônica e a ambientação dos espaços.

Para Motta *et al.* (2007), a diferença entre o hotel exclusivo e o hotel de luxo está fundamentada na ambientação, na personalização dos serviços e na originalidade. Ainda segundo esses autores, um hotel de luxo pode ser igual a outro da mesma categoria: os *lobbies*, por exemplo, podem ser iguais, não favorecendo uma identificação do local onde se esteja. Por outro lado, em um hotel exclusivo, não existiria esse tipo de situação, pois, por definição, ele não poderia ser como os demais hotéis (MOTTA *et al.*, 2007).

Além dos hotéis de luxo e exclusivos, há ainda outros tipos de organizações que compõem o setor de hotelaria como hotéis independentes de pequeno porte, pousadas, pensões e albergues. Uma das maneiras de se identificar as organizações que compõem o setor é verificar os sistemas de classificação hoteleira, embora eles sejam questionáveis sobre diversos aspectos, como, por exemplo, o fato da adesão dos hotéis não ser obrigatória (SILVA, 2007; MOTTA *et al.*, 2007).

A avaliação e a classificação de hotéis em estrelas, que variam de uma a cinco, são baseadas em dois importantes pilares: instalações e serviços (MOTTA *et al.*, 2007; REIS & GUTIERREZ, 2008). Cabe notar que, de acordo com Reis e Gutierrez (2008) e Silva (2007), a avaliação por estrelas encontra-se pouco utilizada e enfraquecida no Brasil. Uma das razões seria o fato de, nos últimos anos, ter havido uma enorme diversificação de marcas e tipos de hotéis e o sistema vigente não conseguir refletir essas mudanças (SILVA, 2007).

Além do sistema de classificação por estrelas, existem outras fontes que permitem identificar os tipos de organizações hoteleiras, como os guias de viagens e turismo e as associações hoteleiras (MOTTA *et al.*, 2007).

Duas outras categorias de organizações ainda fazem parte do setor hoteleiro, entretanto se apresentam como híbridos. É o caso dos *flats* e condo-hotéis. Biselli, Paim e Sugiyama (2007), apoiados em Saab e Gimenez (2001), apresentam os

*flats* como apartamentos residenciais que dispõem de serviços hoteleiros. Já os condo-hotéis, para esses autores, seriam hotéis com recursos alavancados (*funding*) pelo mercado imobiliário, nos quais todos os apartamentos disponíveis vão para um *pool* que é operado por uma cadeia hoteleira. Uma das diferenças mais claras entre flats/condo-hotéis e hotéis é o número de investidores. Enquanto os hotéis, em geral, possuem poucos investidores, os flats e condo-hotéis contam, normalmente, com diversos (BISELLI *et al.*, 2007).

Outra abordagem possível para identificar os diferentes hotéis do setor é dividi-los por grupos estratégicos. Em geral, os estudos que utilizam esse método avaliam as seguintes variáveis para classificar os hotéis em grupos: número de quartos, desempenho (receita por quarto disponível), características dos estabelecimentos, localização geográfica, produtos e serviços oferecidos, preço, qualidade da oferta e estratégia ambiental (CLAVER-CORTÉS, MOLINA-AZORÍN & PEREIRA-MOLINER, 2006).

No caso da pesquisa de Claver-Cortés *et al.* (2006), é utilizado o método estatístico de análise de *cluster* para a definição de grupos estratégicos entre os hotéis de Alicante, na Espanha. Os autores identificam quatro grupos: (1) hotéis passivos estrategicamente – em geral hotéis independentes; (2) hotéis que baseiam suas vantagens competitivas em seus recursos e competências; (3) hotéis que baseiam suas vantagens competitivas na especialização; e (4) hotéis que baseiam suas vantagens competitivas em altos e constantes investimentos.

Outro resultado relevante apresentado pela pesquisa de Claver-Cortés *et al.* (2006) refere-se a rivalidade intragrupo ser maior do que intergrupos. Também se destaca a conclusão desse estudo sobre a importância dos recursos de um hotel para que esse possa manter seus níveis de competitividade e a identificação de que o lucro bruto total de um hotel cresce de acordo com o seu tamanho e nível de intermediação. Isso porque, de acordo com esses autores, quanto maior o negócio, maiores são as chances de ele desenvolver economias de escala e aumentar a sua rentabilidade.

Outra questão importante ao se analisar o setor hoteleiro e as empresas que o compõem é a existência de uma influência recíproca entre a competitividade de um destino e a das empresas localizadas nele (CLAVER-CORTÉS, MOLINA-AZORÍN & PEREIRA-MOLINER, 2007).

Segundo Claver-Cortéz *et al.* (2007), quanto mais competitiva for a estratégia perseguida pelos hotéis de um destino, maior a probabilidade da competitividade do destino aumentar – já que a competitividade de uma área geográfica advém, em grande parte, do desempenho de suas empresas.

Nesse sentido, ainda de acordo com Claver-Cortéz *et al.* (2007), se um destino é competitivo, ele atrai mais turistas para seus hotéis, o que aumenta os níveis de lucratividade dessas empresas. Também, se os hotéis desse destino forem proativos estrategicamente, eles investirão mais dinheiro em treinamento, qualidade, gestão ambiental etc., contribuindo assim para reforçar a capacidade do destino de competir (CLAVÉ-CORTÉS *et al.*, 2007).

A relação de benefício mútuo entre destino e empresas turísticas, por meio de investimentos em suas competências competitivas, impulsiona o aprofundamento da discussão sobre as questões estratégicas relacionadas ao setor hoteleiro desenvolvidas no próximo item.

### **2.1.3.2.**

#### **Questões estratégicas para a gestão de empresas hoteleiras**

Uma questão estratégica importante, de certa forma já abordada na seção anterior, é a necessidade de as empresas hoteleiras desenvolverem competências para se diferenciarem de seus concorrentes. Segundo Mota e Cianciaruso (2007), os hotéis possuem os seguintes itens que podem ser trabalhados como diferenciais em suas estratégias de posicionamento: físicos, serviços, recursos humanos, localização e imagem.

A esse respeito, na literatura, foram encontrados diversos artigos que tratam do que poderia ser considerada uma das principais estratégias de diferenciação das empresas do setor hoteleiro: o foco na qualidade do serviço ofertado (CÂNDIDO, 2005; CHAN & WONG, 2006a; BRIGGS, SHUTHERLAND, DRUMMOND; 2007; BENÍTEZ, MARTÍN & ROMÁN, 2007; NETO, FILHO & CABRAL, 2009).

O destaque dado à “qualidade do serviço” justifica-se pelo fato de esse ser um dos mais importantes critérios na escolha do consumidor por um hotel, ao lado de localização conveniente (CHAN & WONG, 2006). De acordo com Chen (2007), os fatores qualidade e localização são relevantes, pois definem condições

competitivas diferentes para empresas nesse setor. Neto *et al.* (2009) ainda acrescentam que, além da qualidade do serviço e da localização, no caso de hotéis voltados para o segmento de negócios, as condições para a realização de eventos e o preço também influenciam a lealdade dos clientes.

Inspirando-se em Harrington e Akehurst (2000), Briggs *et al.* (2007, p. 1008, tradução da autora) confirmam a importância do foco na qualidade do serviço ao afirmarem que:

A efetividade de uma empresa de serviços está ligada à qualidade do serviço e, no setor hoteleiro, a qualidade do serviço não só tem um efeito positivo e direto sobre a competitividade, como também um efeito positivo indireto através de outras variáveis, como nível de ocupação e a média de custos diretos.

A afirmação acima é corroborada por Smeral (2009) quando destaca que as estratégias para melhorar a qualidade dos serviços são mais bem sucedidas do que aquelas focadas em cortes de custo. Ressalta-se que diversos estudos comprovam o fato da taxa de ocupação ser positivamente relacionada com os critérios de qualidade do serviço ofertado (SMERAL, 2009).

Adicionalmente, a dimensão “qualidade do serviço” tem sido investigada para se entender quais atributos a compõem, tanto pela perspectiva dos clientes quanto dos executivos de hotéis, de forma a contribuir com uma atuação mais focada na melhoria do desempenho das empresas (CÂNDIDO, 2005; BRIGGS *et al.*; 2007; BENÍTEZ *et al.*, 2007).

Briggs *et al.* (2007), por exemplo, pesquisaram hotéis na Escócia e apresentam que existem diferenças entre os itens considerados fundamentais para determinar os níveis de qualidade dos hotéis quando se leva em consideração seus portes. Entretanto, segundo esses autores, cinco itens são comuns para hotéis de todos os tamanhos: padronização, cordialidade das equipes, serviços personalizados, preço justo e itens tangíveis/físicos.

O aprofundamento sobre as questões relacionadas à qualidade do serviço ofertado por hotéis levou as pesquisas a focarem especialmente em duas áreas: organizações e *marketing*.

Na área de organizações, destacam-se os estudos sobre cultura de aprendizado (AKUSU & ÖZEDEMIR, 2005), comprometimento organizacional (NAVES & COLETA, 2003) e desenvolvimento de competências/treinamentos

para colaboradores (REIS & GUTIERREZ, 2008; ASKU, 2005). A justificativa para o interesse nessas questões pode ser identificada, por exemplo, na argumentação de Reis e Gutierrez (2008, p. 2), para quem “o grande diferencial de uma empresa hoteleira está na maneira como as pessoas se comportam na execução do trabalho e na resolução de situações para com os clientes”.

Já as pesquisas da área de *marketing* relacionadas à dimensão de qualidade, no setor hoteleiro, se desenvolveram sobre a ótica do *marketing* de relacionamento (SLONGO & MÜSSNICH, 2005; CHEHADE, 2007) e do *endomarketing* (KOBAYASHI, 2007); reforçando mais uma vez a importância do desenvolvimento do público interno para os hotéis.

Outro aspecto de *marketing* que pode ser considerado estratégico para as empresas do setor hoteleiro está relacionado com a gestão de marcas. Mota e Cianciaruso (2007), embasados em Powers e Hsu (2001), mostram que a importância da marca no setor hoteleiro está em agregar valor ao empreendimento, especialmente na identificação de sua operação e no aumento da facilidade para lançamento de novos produtos.

Kim e Kim (2005), por sua vez, afirmam que na indústria de hospitalidade, os consumidores geralmente baseiam suas escolhas na percepção da marca das empresas. Para esses autores, é esperado que hotéis com marcas fortes tenham uma maior taxa de ocupação, devido ao alto nível de satisfação de seus consumidores e devido a uma relação positiva entre preço e valor do relacionamento. Nesse sentido, os resultados da pesquisa apresentados por eles apontaram que, no caso de hotéis de luxo, o conhecimento e a lealdade da marca associados à qualidade percebida do serviço prestado podem afetar de forma significativa o desempenho corporativo das empresas.

Outra questão estratégica relevante para as empresas do setor hoteleiro está relacionada à sazonalidade da demanda, caracterizada pela não continuidade da taxa de ocupação do hotel durante o ano (REIS & GUTIERREZ, 2008). Esse fato acarreta picos de ocupação em determinados períodos, obrigando as empresas do setor a desenvolverem estratégias de *marketing* e de recursos humanos específicas (CHEN & SOO, 2007).

Outras duas questões estratégicas importantes, encontradas na literatura sobre hotéis, dizem respeito à análise dos custos da operação e ao desenvolvimento de preços. De acordo com Caldas *et al.* (2006), os custos mais

citados no setor de hospedagem são os relacionados a materiais, salários e encargos do pessoal de atendimento. Em consonância com esses autores, Chen e Soo (2007) observam que os custos trabalhistas representam uma parte considerável do total dos custos operacionais de um hotel.

Como em outros setores, a análise dos custos é muito importante para o processo de formação do preço de venda dos serviços hoteleiros (MACHADO *et al.*, 2006). A pesquisa de Caldas *et al.* (2006) mostra que, para a maioria dos hotéis por eles investigados, o período da estação e os preços praticados pela concorrência são as informações mais utilizadas para a definição do preço da hospedagem. Já no estudo de Machado *et al.* (2006), os fatores considerados mais importantes para a determinação dos preços foram, além dos custos e da estação do ano, a fidelidade dos clientes.

Ainda sobre a questão do preço cobrado pela hospedagem, Cooper *et al.* (2001) afirmam que as tarifas de balcão são raramente utilizadas e a aplicação de descontos para reservas em grupos ou antecipadas é prática cotidiana. Os autores acrescentam, ademais, que a rentabilidade média em relação ao potencial raramente chega aos 60% nos hotéis de categorias intermediárias e superiores.

No que diz respeito às questões estratégicas pertinentes ao ambiente externo, é consenso, na literatura, que o setor hoteleiro está vivenciando uma situação de intensa competição com crescentes implicações para os seus gestores (CHEN, 2007; CLAVER-CORTÉS *et al.*, 2006, CLAVER *et al.*, 2006).

Dentre as tendências de mudança observadas no ambiente competitivo do setor hoteleiro, O'Fallon e Rutherford (2011, tradução e adaptação da autora) destacam as seguintes:

- *Demografia* exerce um papel central e continuará a influenciar o ambiente no futuro próximo. O envelhecimento da população, que hoje apresenta mais saúde e educação do que as gerações anteriores, apresentará novos desafios e oportunidade para o setor.
- *Tecnologia* tem tido e continuará a ter um grande efeito na forma em que os hotéis são gerenciados e operados.
- *A segmentação do mercado* irá ditar as estruturas e organizações das empresas hoteleiras. As táticas elaboradas para endereçar os segmentos de mercado têm se tornado cada vez mais importantes

para os gerentes do setor e com o avanço tecnológico os hotéis têm à sua disposição bases de dados sobre os hóspedes que lhes permitem criar novos produtos para atraírem cada vez mais os segmentos de mercado almejados.

- Emergência dos *resorts de férias* como reflexo do envelhecimento da população. Como eles estão sendo desenvolvidos e operados por empresas reconhecidas do setor hoteleiro e direcionadas a um público de alto poder aquisitivo, saudável e bem educado, os gestores desses empreendimentos precisarão absorver novas realidades gerenciais.
- A mudança de uma *economia* baseada na produção de bens para uma que enfatiza serviços gera novas ideias sobre a forma de administrar projetos e a entrega dos serviços. Hotéis, restaurantes e serviços de viagens agora são vistos como entidades únicas as quais se aplicam tipos especiais de técnicas de gestão e estratégias.
- Mudanças nos *padrões de viagem* têm alterado as formas de gerenciar uma empresa hoteleira, influenciadas, por exemplo, pelo aumento da oferta de transporte aéreo.
- Novos *padrões de investimento* estão surgindo no setor, com pessoas fora da indústria participando do financiamento de estruturas hoteleiras, elevando a atenção sobre os pontos ótimos de retorno do investimento. Nesse sentido, os gerentes precisam cada vez mais desenvolver táticas e estratégias para antecipar os objetivos financeiros, tornando o trabalho de gestão ainda mais complexo.

Costa, Fischmann e Almeida (2000) mostram que as empresas hoteleiras, por eles pesquisadas, no estado de São Paulo, monitoram, principalmente, os seguintes fatores do ambiente externo para suas análises estratégicas: econômicos, políticos, geográficos e os relacionados à cultura, eventos e negócios. Além desses, também são citados nesse estudo, porém com menos frequência, o ambiente social, tecnológico, infra-estrutural, financeiro, religioso, jurídico-legal, educacional e ecológico.

Para Claver-Cortéz *et al.* (2006), o setor hoteleiro está imerso em um ambiente globalizado e dinâmico, no qual os turistas vêm mudando e os hotéis, assim como os destinos, estão competindo uns com os outros de uma maneira cada vez mais agressiva. Assim, pelas características do ambiente competitivo atual, as empresas hoteleiras têm cada vez mais dificuldade de manter suas taxas de crescimento em seus mercados de origem. Conseqüentemente, estão adotando estratégias de diversificação (CLAVER *et al.*, 2006) e de internacionalização (AYOUN & MOREO, 2008; LITTELJOHN, ROPER & ALTINAY, 2007; MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006; JOHNSON & VANETTI, 2005; CHEN & DIMOU, 2005).

A emergência das estratégias de diversificação e internacionalização no setor hoteleiro leva à próxima seção, pois é especialmente por meio dessas que os hotéis têm estabelecido suas principais alianças.

Cabe, no entanto, mencionar ainda mais uma questão estratégica relevante para as empresas desse setor. Diz respeito à crescente preocupação com os impactos socioambientais do turismo, estimuladas pelas discussões sobre o desenvolvimento sustentável em função das mudanças climáticas vivenciadas nos dias atuais.

Nessa linha, as pesquisas têm focado na responsabilidade que os empreendimentos hoteleiros devem assumir para minimizar os impactos ambientais e contribuir para o desenvolvimento social dos destinos (CIRILO, 2007). Outros estudos investigam também as motivações dos hotéis ao perseguir ações estratégicas, como a adoção de certificados ambientais tanto para atender às legislações vigentes assim como para fortalecer sua credibilidade corporativa (CHAN & WONG, 2006b).

### **2.1.3.3.**

#### **Redes e Alianças Estratégicas no setor hoteleiro**

É na literatura sobre internacionalização de empresas hoteleiras que se encontra a maioria das referências sobre as alianças e redes estratégicas existentes nesse setor. Entretanto, nessas pesquisas, as alianças e redes são citadas como meios usados nas estratégias de expansão dos hotéis. A estrutura e a composição

dos laços, assim como as implicações de suas características não são analisadas em profundidade.

A constatação acima reitera a observação de Tremblay (1998, p.851, tradução da autora), feita há mais de dez anos, de que “Embora a abordagem de redes raramente esteja sendo utilizada para analisar sistematicamente o turismo, a literatura de negócios cada vez mais se refere à presença de alianças, empreendimentos cooperativos e parcerias”. Assim, fica reforçada, mais uma vez, a carência de estudos usando a perspectiva de rede nas pesquisas sobre turismo.

As linhas teóricas mais utilizadas para embasar os estudos sobre internacionalização de empresas hoteleiras são as relacionadas ao paradigma eclético (“*eclectic paradigm*” - JOHNSON & VANETTI, 2005; MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006; LITTELJOHN *et al.*, 2007), a teoria de transação de custos (“*transaction costs theory*” - LITTELJOHN *et al.*, 2007; CHEN & DIMOU, 2005), a teoria da agência (“*agency theory*” - CHEN & DIMOU, 2005), a teoria da organização industrial (“*teoría de la organización industrial*” - MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006) e a teoria de gestão estratégica (“*strategic management theory*” - AYOUN & MOREO, 2008).

Segundo Johnson & Vanetti (2005), devido à diversidade do turismo e as dificuldades de lançamento de produtos intermediários nos mercados, há incentivos significativos para as empresas hoteleiras se internacionalizarem. Essa idéia é corroborada por Ayoun & Moreo (2008) quando afirmam que a internacionalização de hotéis tem se acelerado a uma taxa sem precedentes nas últimas décadas, com muitas empresas se engajando em redes de negócio, com um aumento da quantidade de fusões e aquisições no setor e com as alianças estratégicas internacionais configurando uma tendência crescente.

Claver *et al.* (2006), expõem, por sua vez, que, em alguns destinos, a possibilidade de crescimento por meio do mesmo contexto de produto/mercado pode se tornar particularmente difícil, razão pela qual as empresas do setor hoteleiro estariam optando por estratégias de crescimento que envolveriam começar atividades em novos negócios ou em novos mercados. A pesquisa desses autores foca no setor hoteleiro espanhol que tem experimentado, nos últimos anos, uma mudança crítica do ponto de vista estrutural, acelerando a concentração horizontal e a integração das empresas.

Nesse contexto, ainda segundo Claver *et al.* (2006), pertencer a uma rede ou a algum tipo de aliança estratégica ou parceria com outro hotel independente está se tornando cada vez mais necessário para as empresas conseguirem competir com os maiores grupos hoteleiros. A pesquisa desses autores identificou, no mercado estudado, que para crescer as empresas hoteleiras adotaram principalmente estratégias de penetração de mercado, estratégias de internacionalização, estratégias de integração vertical e estratégias de diversificação (CLAVER *et al.*, 2006).

Segundo Johnson & Vanetti (2005), a literatura recente defende que a internacionalização de empresas no setor hoteleiro não é dirigida à exportação. Cada vez mais, devido ao uso crescente de alianças estratégicas, trata-se de um fenômeno de integração (JOHNSON & VANETTI, 2005).

Entretanto, o processo de internacionalização do setor hoteleiro estaria se desenvolvendo principalmente nos países de primeiro mundo – onde o governo desempenha um papel muito importante para gerar as condições que permitem às empresas serem competitivas em outros destinos – e por hotéis de cadeias multinacionais (MARTÍNEZ & ESQUIVEL, 2006). Esse dado vai ao encontro dos resultados da pesquisa de Litteljohn *et al.* (2007), que mostram que as grandes cadeias hoteleiras revelam um significativo nível de internacionalização, com 15 empresas tendo presença em 40 países ou mais, atuando por meio dos mais diversos tipos de organização.

De acordo com Martínez e Esquivel (2006), a expansão internacional do setor hoteleiro se daria em etapas, de tal forma que os recursos da empresa seriam gradualmente comprometidos. Ou seja, conforme o ciclo de vida da empresa, essa procuraria se expandir por meio de acordos de licenciamento ou franquia para, depois, investir diretamente na instalação de uma propriedade própria no estrangeiro (MARTÍNEZ & ESQUIVEL, 2006).

Entretanto, a ideia mais defendida na literatura é a de que o modo de entrada das empresas hoteleiras em outros mercados está relacionado com variáveis tanto relativas à empresa – como porte, recursos disponíveis e, até, ciclo de vida – quanto àquelas ligadas ao ambiente externo e ao país de entrada (CONTRACTOR & KUNDU, 1998).

A esse respeito, a pesquisa de Chen & Dimou (2005), por exemplo, conclui que, pela perspectiva de diminuição dos custos, os hotéis superiores e de luxo

deveriam optar por serem proprietários ou por ter contratos de gestão em suas estratégias de expansão – modos de entrada mais hierarquizados e com maior controle –; enquanto hotéis econômicos deveriam ser favorecidos pelo uso de franquias.

Outra visão, contudo, é apresentada por Contractor & Kundu (1998) ao afirmarem que os modos de entrada mais hierárquicos, ou seja, aqueles baseados em propriedade (ex: *joint venture*), são preferidos por empresas que já têm experiência internacional e penetração geográfica. Já os contratos de gestão e as franquias, modos de entrada menos hierárquicos para esses autores, são escolhidos pelas empresas para entrar em países considerados mais arriscados, onde *royalties* e honorários garantem um retorno mais garantido do que dividendos.

De uma maneira geral, no entanto, pode-se dizer que, no processo de internacionalização das empresas hoteleiras, a opção por modelos não baseados em investimentos de propriedade (“*non-equity*”) tem sido mais recorrente (CONTRACTOR & KUNDU, 1998; CHEN & DIMOU, 2005; JOHNSON & VANETTI, 2005). Para Contractor & Kundu (1998), isso é comum em setores de serviços, tais como o hoteleiro, onde elementos de capital intensivo (como imóveis) podem ser separados de elementos de especialização do conhecimento ou de gestão da competitividade.

Chen & Dimou (2005) afirmam, por exemplo, que 66% das operações internacionais no setor hoteleiro são desenvolvidas por meio de franquias e contratos de gestão. Entre as razões que justificariam essas opções de expansão estaria o fato de elas exigirem menor investimento frente às altas quantias de capital necessárias para se adquirir uma propriedade hoteleira (CHEN & DIMOU, 2005). Além disso, essa tendência também estaria relacionada a fatores tais como a diminuição dos riscos estratégicos (JOHNSON & VANETTI, 2005).

Ademais, as formas de expansão “*non-equity*” seriam propícias ao setor hoteleiro devido a certas características de suas empresas. Entre elas, a vontade de transferência de conhecimento, a facilidade de codificação dos sistemas de gestão e a maior facilidade no controle que pode ser exercido, por exemplo, sobre as franquias, devido à fácil codificação das competências e sistemas gerenciais e de reservas (JOHNSON & VANETTI, 2005).

É nesse contexto, que, segundo Johnson & Vanetti (2005), a teoria de redes vem sendo proposta e aparece como promissora, especialmente para investigar

indústrias de serviços. Esses autores afirmam que empresas engajadas em distribuição e produção formam um sistema de relacionamentos desenvolvidos principalmente com clientes, fornecedores, concorrentes e governos. Acrescentam ainda que, conforme as empresas se internacionalizam, o número e a força dos seus relacionamentos com as diferentes partes da rede aumentam e, nesse sentido, a internacionalização seria mais baseada no conjunto de relacionamentos do que em vantagens específicas das empresas.

No que tange aos tipos de alianças estratégicas mais utilizadas pelas empresas hoteleiras para se internacionalizarem, de acordo com a literatura, destacam-se os contratos de gestão, de licenciamento e as franquias (CONTRACTOR & KUNDU, 1998; CHEN & DIMOU, 2005; JOHNSON & VANETTI, 2005; MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006; LITTELJOHN *et al.*, 2007).

Os acordos de licenciamento preconizam um contrato de transferência de direitos, por meio do qual se autoriza, dentro de determinadas circunstâncias, usar, por exemplo, uma marca em troca de um pagamento inicial ou periódico (MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006).

A franquia, em seu turno, segundo Martinez e Esquivel (2006), é uma variante do acordo de licenciamento, porém com maior amplitude em termos de uso da marca, padrões de operação e acesso a recursos. Para esses autores, esse modelo pode ser uma oportunidade para empresas pequenas e médias que não dispõem de muito capital, mas que tenham desenvolvidos processos competitivos, pois permite maior rapidez para se conseguir uma ampla rede comercial, menor rejeição dos governos locais e menos restrições legais.

Por outro lado, o franqueador, por não controlar a operação do empreendimento, assume um perfil de risco em termos de imagem e prestígio, assim como, em determinado momento, pode perceber o franqueado como um competidor (MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006). Todavia, é esperado que a empresa hoteleira internacional (franqueador) tenha ao menos algumas economias de escala em nível global – logística, fornecimento, design arquitetônico, reservas, treinamento e reconhecimento de marca (CONTRACTOR & KUNDU, 1998).

Outro tipo de aliança estratégica, citado na literatura, é o contrato de gestão. No setor hoteleiro, o contrato de gestão é um acordo entre uma empresa de gestão de hotéis e outra proprietária, por meio do qual a empresa de gestão – em geral pertencente a um grupo internacional forte – explora a operação do dia-a-dia do

hotel em troca de uma taxa financeira (MARTINEZ & ESQUIVEL, 2006; CONTRACTOR & KUNDU, 1998).

Segundo Martinez e Esquivel (2006), no contrato de gestão, o proprietário do estabelecimento não toma as decisões operacionais, mas assume responsabilidade pelo capital necessário, pelos gastos e dívidas e, por tanto, assume todos os riscos da operação e a responsabilidade do capital circulante. Não obstante, o controle estratégico de longo prazo nesse tipo de aliança, de acordo com Contractor & Kundu (1998), é menor do que em *joint ventures*.

Chen & Dimou (2005), por sua vez, afirmam que tanto as franquias quanto os contratos de gestão podem prover a empresa com vantagens e desvantagens similares, mas há importantes diferenças em relação ao nível de controle entre esses modelos.

Os contratos de gestão teriam certas características que os classificariam como modos mais “hierárquicos” de organização em relação às franquias, uma vez que o operador hoteleiro mantém a propriedade sobre os intangíveis – por exemplo: ativos de transação específicos (como os custos antes do lançamento) e ativos não específicos codificados (como sistemas de reserva) (CHEN & DIMOU, 2005).

Apesar de a empresa global poder manter forte controle sobre sistemas de reserva e marca global, ela, porém, o divide em algumas questões relativas à gestão do dia-a-dia, à qualidade e aos ativos físicos. Por isso, para Contractor & Kundu (1998), os contratos de gestão são menos hierárquicos que as *joint ventures*.

Ainda em relação ao contrato de gestão, a principal desvantagem desse, segundo Chen & Dimou (2005), refere-se aos baixos incentivos gerenciais que caracterizam esse tipo de aliança, uma vez que os gerentes são compensados com salários fixos e precisam ser monitorados para ter o seu desempenho assegurado. Por outro lado, existe a vantagem de baixo risco de fuga de conhecimentos tácitos.

Já nas franquias, de acordo com Chen & Dimou (2005), o direito de usar os recursos é adquirido pelos franqueados dentro do pacote contratado. Assim, esses também exercem controle sobre a operação diária, a qualidade e os ativos físicos (CONTRACTOR & KUNDU, 1998).

Para Chen & Dimou (2005), o uso de franquia, pela ótica da empresa hoteleira internacional, poderia causar dois problemas principais: o risco de fuga

de conhecimento do proprietário e o comportamento descolado dos padrões estabelecidos. Por outro lado, a franquia representaria fortes incentivos para os franqueados, pois suas compensações estariam mais ligadas ao desempenho da unidade (CHEN & DIMOU, 2005).

Fora da literatura sobre internacionalização de empresas hoteleiras, mas ainda dentro da temática sobre relacionamentos estratégicos, Costa *et al.* (2000) identificaram tipos de organizações que atuam em relações de cooperação com hotéis. A investigação desses autores, focada nos hotéis da cidade de São Paulo, agrupa as relações de cooperação da seguinte maneira:

1. No nível governamental – há um tímido envolvimento com a EMBRATUR, no sentido de uma série de ações promocionais, divulgação da cidade de São Paulo no exterior e troca de informações; e uma melhor conexão nas relações com a Secretaria de Esporte e Turismo, no sentido de melhor explorar os atrativos turísticos da região..., divulgação de eventos locais em outras regiões;
2. No nível institucional – englobam instituições e associações como *São Paulo Convention & Visitors Bureau*, Sindicato dos Hotéis e ABIH, nas quais se realizam trocas de informações, acordos coletivos e apoio às atividades do setor;
3. No nível do turismo empresarial – dispõem de parcerias com companhias aéreas (em programas de fidelidade), instituições financeiras (publicidade e cartões de crédito de programas de fidelidade), *shopping-centers*, centros comerciais e lojas (programas de descontos, serviços de transporte “ida e volta”, vale-brindes e cupons), locadoras (permutas de utilização de espaços em hotéis por concessão de transportes), revistas e publicações em turismo (anúncios *versus* notícias para publicação), teatro (hospedagem *versus* ingressos), empresas de consultoria especializadas no setor e operadores de turismo;
4. No nível da hotelaria – há uma parceria ainda tímida no Brasil; a cooperação ocorre principalmente no que se refere à troca de informações “recepção para recepção” (diárias cobradas e taxa de ocupação).

Costa *et al.* (2000) identificaram ainda um desejo por parte dos hotéis pesquisados em aumentar o grau dos seus relacionamentos, especialmente para desenvolver ações conjuntas em prol da categoria e da promoção e melhoria do destino como um todo. Ademais, chegaram às seguintes conclusões:

- As relações de colaboração dos hotéis com os distribuidores (agências e representantes de viagens) têm um caráter mais educacional do que de promoção;

- Na cooperação com outras empresas hoteleiras, em especial as não pertencentes à rede, é percebida uma tendência à formulação de planos de vendas para atuação em outras praças ou países, estimulando a formação de alianças estratégicas.
- As relações de cooperação com empresas de outros setores têm em geral o objetivo de firmar acordos de trocas de negócios com benefícios para ambas as partes envolvidas. Aqui estariam incluídas as participações em programas de milhagem de companhias aéreas, as parcerias com locadoras, a inserção em sistemas de reservas internacionais e os acordos com incorporadores.

Para finalizar, o Quadro 2 apresenta um resumo dos principais tipos de alianças encontrados na literatura sobre o setor hoteleiro. Essa compilação serviu de referência para a análise proposta nesta pesquisa, no sentido de que contribuiu para a adaptação e extensão do arcabouço adotado (Macedo-Soares, 2002; 2011), conforme apresentado na seção 2.2.

Tipo de Aliança/Ligação	Característica	Vantagens	Desvantagens	Autor
Fusão/Aquisição	União de duas empresas ou compra de uma empresa pela outra	Maior controle sobre os ativos e recursos		Contractor e Kundu (1998), Ayoun & Moreo (2008), Johnson & Vanetti (2005)
Joint Venture	Duas empresas se unem e criam uma terceira para explorar uma nova oportunidade	Maior controle estratégico no longo prazo.	Controle mais hierárquico, necessário experiência prévia para aumentar o potencial de sucesso.	Contractor e Kundu (1998), Pansiri (2008)
Contratos de Gestão	Contrato de cessão de controle operacional	Baixo risco de fuga de conhecimentos tácitos; maior controle sobre os ativos e recursos	Baixos incentivos gerenciais com foco no desempenho; o proprietário assume os riscos da operação feita por outros e pelo capital circulante;	Contractor e Kundu (1998), Chen e Dimou (2005), Johnson e Vanetti (2005), Martínez e Esquivel (2006), Litteljohn <i>et al.</i> (2007)
Franquia	Contrato de autorização do direito de uso de uma marca pressupondo a adoção de um modelo padronizado pelo franqueador com acesso a recursos destes como redes comerciais	Compensações e benefícios ligados ao desempenho da unidade franqueada; acesso a recursos valiosos com maior rapidez e menor investimento	Alto risco de fuga de conhecimento tácito; comportamentos descolados do padrão estabelecido; riscos para o a marca do franqueador	Martínez e Esquivel (2006); Chen e Dimou (2005), Litteljohn <i>et al.</i> (2007)
Licenciamento	Contrato de transferência de direitos de uso de ativos tangíveis e intangíveis			Martínez e Esquivel (2006)
Acordos/Parcerias	Contratos formais ou não de trocas de produtos/serviços e/ou informação com benefícios para ambas as partes			Costa <i>et al.</i> (2000)

Quadro 2 – Tipos de Alianças Identificadas no Setor Hoteleiro. Fonte: elaboração própria.

### 2.1.3.4.

#### Indicadores de desempenho utilizados por hotéis

Apesar do foco desta pesquisa não ser o desempenho particular das empresas pesquisadas, para configurar o grupo estratégico e analisar as oportunidades e ameaças, enquanto implicações estratégicas das alianças identificadas, coube levantar os critérios e indicadores utilizados para avaliar os desempenhos dos hotéis.

No Quadro 3, abaixo, apresenta-se um resumo objetivo do que foi encontrado na literatura a esse respeito.

INDICADOR	REFERÊNCIA
TX de Ocupação: Unidades Habitacionais (Uhs) ocupadas / total de Uhs disponíveis	Reis & Gutierrez (2008); Gava & Silveira (2007); Claver-Córtez et al. (2007); Caldas, Caldas & Silva (2006)
TX de ocupação por cama: Camas ocupadas / camas disponíveis	Claver-Córtez et al. (2007)
Tarifa Média: Total da Receita / Uhs ocupadas por ano	Gava & Silveira (2007); Caldas, Caldas & Silva (2006)
Lucro líquido / Receita líquida no período determinando	Gava & Silveira (2007)
Lucro operacional bruto / Uhs disponíveis	Gava & Silveira (2007)
Num. de funcionários / Uhs do hotel	Reis & Gutierrez (2008)
Num. de funcionários / ocupação x Uhs disponíveis	
REvPAR: Receita / Uhs disponíveis	Claver-Córtez <i>et al.</i> (2006)
Número de certificações ambientais do hotel	Claver-Córtez <i>et al.</i> (2006); Claver-Córtez et al. (2007), Chan & Wong (2006)
Número de certificações de qualidade	Claver-Córtez <i>et al.</i> (2006); Claver-Córtez et al. (2007)

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho de Hotéis. Fonte: elaboração própria.

## 2.2.

### Posicionamento Teórico

O posicionamento teórico adotado por esta pesquisa está em linha com os trabalhos de Macedo-Soares (2011), Neves (2009), Mendonça (2008), Volpon (2006), Leite (2004) e Tauhata (2002), sendo atualizado e acrescido de conceitos específicos relacionados ao turismo.

### **2.2.1. Indústria do Turismo**

A definição econômica de turismo não é livre de controvérsias (COSTA, 2005). Nesta pesquisa, adota-se a terminologia “indústria do turismo” para se referir ao conjunto das atividades econômicas que precisam ser relacionadas para que seja possível a oferta do produto turístico de um destino.

A definição acima é inspirada em Tremblay (1998). Para esse autor, a visão econômica convencional, que não considera o turismo como uma indústria, permite análises estatísticas consistentes, mas não fornece uma base para a compreensão da coordenação necessária para gerar os ativos econômicos do turismo.

Ademais, Tremblay (1998) observa que outros agrupamentos de atividades econômicas são considerados indústrias, como é o caso da construção civil, que engloba, assim como o turismo, empresas de diferentes setores.

Nesse sentido, a denominação de indústria parece significativa ao turismo já que se refere a um grupo de empresas e organizações, de diferentes setores, que propositalmente coordenam suas atividades com a finalidade de servir aos turistas. Assim, o critério mais relevante para fazer parte dessa indústria é a participação na coordenação da produção do produto turístico (TREMBLAY, 1998).

### **2.2.2. Estratégia**

A definição de estratégia adotada nesta pesquisa é de Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1999), por ser coerente com a abordagem sistêmica integrativa proposta. Nas palavras da autora (MACEDO-SOARES, 2002, p.1):

Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos/competências necessários para sustentar sua performance de acordo com a sua visão e os fatores macroambientais.

### **2.2.3. Caracterização das Estratégias**

A tipologia de estratégias genéricas de Minzberg (1998) foi adotada para a caracterização das estratégias de mercado das empresas pesquisadas. A escolha foi

baseada no entendimento de que os conceitos desenvolvidos por esse autor apresentam maior clareza e poder descritivo comparado a outras tipologias, especialmente a de Porter (1980), para o contexto atual de grande complexidade (KOTHA & VADLAMANI, 1995).

Nesse sentido, foram consideradas as diferentes dimensões de diferenciação propostas por Minzberg (1998): preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não diferenciação, além do escopo (amplo ou estreito). Nota-se que, no caso dos hotéis, algumas das dimensões sugeridas não se aplicam devido à especificidade do serviço ofertado. O instrumento de pesquisa utilizado refletiu essa observação por meio de uma adaptação dessa tipologia para melhor caracterizar o setor analisado e para facilitar a sua compreensão pelos respondentes.

Os conteúdos das estratégias das empresas pesquisadas foram analisados utilizando-se os construtos de Fahey e Randall (1998) em relação ao seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), sua postura competitiva e metas, expressadas nas suas “visões” ou “missões”, assim como em seus processos de planejamento estratégico.

Três tipos distintos de estratégias pertinentes ao contexto global foram adotados nesta pesquisa, inspirados em Hitt, Ireland e Hoskisson (2009), Lasserre (2003), Stonehouse *et al.* (2005), Bartlett e Ghoshal (1989; 1998) e Harzing (2000):

- 1) **Estratégia Multidoméstica:** estratégia internacional na qual as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas e atribuídas a cada unidade de negócio em cada país de atuação. Permite que a unidade de negócios local adapte seus produtos ao mercado doméstico.
- 2) **Estratégia Global:** estratégia adotada pela empresa com vistas a competir em mercados chaves do mundo, oferecendo produtos, serviços ou soluções padronizados, por meio de atividades integradas e coordenadas globalmente, com diretrizes globais de competição ditadas pela matriz
- 3) **Estratégia Transnacional:** estratégia que tem características de global, mas que busca customizar suas ofertas ao mercado local (“*local responsiveness*”) para atender aos requerimentos e desejos dos consumidores do país no qual são oferecidos. Implicam a necessidade de

eficiência global e, ao mesmo tempo, de flexibilidade de coordenação dos atores da sua rede de parceiros, clientes e fornecedores.

#### **2.2.4. Gestão Estratégica Global**

Quando se usa aqui o termo gestão estratégica de empresas no contexto da globalização – ou “gestão estratégica global” – faz-se referência à gestão de empresas afetadas pela globalização não só direta, mas também indiretamente. Ou seja, pode se referir tanto a empresas que adotam uma estratégia global no sentido estrito do termo quanto em um sentido mais amplo, além de empresas que não tem propriamente dito estratégias globais, mas que devem considerar nas suas análises e tomadas de decisão estratégicas, em maiores ou menores graus, as implicações estratégicas positivas e negativas da globalização.

#### **2.2.5. Grupo Estratégico**

Nesta pesquisa, o conceito de grupo estratégico foi usado para delimitar a unidade de análise do estudo a um grupo de empresas representativas do setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro. A definição sobre grupos estratégicos (GEs) adotada foi a de Troccoli & Macedo-Soares (2003), inspirada em Cool & Schendel (1987, 1988), que conceitua um grupo de empresas competindo em uma indústria à base de combinações semelhantes de compromissos de escopo e recursos, de modo independente ou não.

Complementando a definição de grupos estratégicos referida acima, observaram-se também as características desses de acordo com Aacker (1992). Segundo esse autor, os GEs, ao longo do tempo, possuem estratégias competitivas similares, como utilizar o mesmo canal de distribuição, realizar altos investimentos em propaganda etc., além de possuírem características similares em relação aos seus tamanhos, orientação ao mercado, ativos e competências.

Além das definições já citadas, também foram considerados os diferentes perfis de grupos estratégicos, específicos do setor hoteleiro, revelados pelo estudo de Claver-Córtes *et al.* (2006), conforme apresentados na revisão de literatura.

Desse modo, as empresas pesquisadas por este trabalho enquadram-se nas definições de grupo estratégico conforme mencionado pelos autores citados. Não foi realizada uma “análise de cluster” para a comprovação estatística dessa escolha por não ser esse o objetivo da pesquisa. Entendeu-se que, de acordo com os dados levantados, as empresas selecionadas possuem, principalmente, compromissos de recursos e escopo semelhantes.

### **2.2.6. Perspectiva Teórica de Rede**

Nessa dissertação, utilizou-se “perspectiva teórica de rede” ou “perspectiva de rede” como tradução para os termos “network theory”, “network perspective” e “network analysis”, considerados aqui como sinônimos. Nesse sentido, refere-se à teoria de redes sociais (KNOKE & YANG, 2008) que foi absorvida e desenvolvida pelos estudos na área de administração de empresas, resultando numa teoria de redes empresarias ou de negócios (SCOTT *et al.*, 2008a; ZACCARELLI, *et al.*, 2008).

Segundo Scott *et al.* (2008a), a análise de redes sociais cresceu em popularidades na década de 1990, encorajada pela emergência de teorias sociais que enfatizavam relacionamentos e integração. Já nas áreas de administração e economia, a perspectiva de rede, para esses autores, representa um paradigma novo, desenvolvido a partir das teorias baseadas nas competências das firmas, nas quais os relacionamentos moldam e restringem o desempenho de uma organização.

De acordo com Zaccarelli *et al.* (2008), a perspectiva teórica de redes refere-se a uma abordagem centrada no sistema supraempresarial, que considera o interesse de um conjunto de empresas. Nas palavras desses autores (2008, p. XIV):

Essa perspectiva baseia-se em teorias recentes, mais compreensivas, de natureza sistêmica, e utiliza um olhar estratégico para esse sistema supra-empresarial, que não é visível dentro das empresas... a vantagem da abordagem supra-empresarial... é, além de possibilitar a apresentação de temas inovadores com impacto destacado nos negócios, permitir, a qualquer empresa componente do sistema, uma melhor compreensão do seu ambiente de negócios e de como tirar proveito desse ambiente.

Além disso, a partir da observação dos benefícios decorrentes de um agrupamento de empresas, é possível compreender sua capacidade competitiva utilizando uma abordagem sistêmica, que considera a capacidade de transformação que os interrelacionamentos entre as empresas possuem (Zacarrelli *et al.*, 2008).

### **2.2.7. Alianças**

A definição de alianças é de Gulati (1998, p. 293) para quem essas são:

[...] acordos voluntários de cooperação entre organizações, que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimentos, e podem incluir contribuições de capital, tecnologias ou recursos específicos dos parceiros.

Nota-se, que, para as alianças serem consideradas estratégicas, elas precisam contribuir diretamente para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002).

### **2.2.8. Tipos de Alianças**

A classificação mais genérica dos tipos de alianças seguiu a proposta de Macedo-Soares (2002, 2011), elaborada a partir das definições de autores como Barney (1996), Doz & Hamel (1998), Hennart (1988), conforme ilustrado pelo Quadro 4.

<b>Critério</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
Número de parceiros	Bilaterais	alianças mantidas entre somente duas empresas	Doz & Hamel (1998)
	Multilaterais	alianças mantidas entre mais de duas empresas	
Estrutura de capital	Sem participação acionária ("non-equity")	empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar esforços conjuntos	Barney (1996)
	Com participação acionária	empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro	
	Joint Venture	os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	
Objetivos dos parceiros envolvidos	Simétricas	os parceiros buscam as mesmas vantagens	Hennart (1988)
	Assimétricas	quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes	
	Mistas	alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes	
Conteúdo estratégico	Estratégicas	capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro	Hagedoorn & Schakenraad (1992)
	Não estratégicas	não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo	

Quadro 4 - Tipos de alianças (estratégicas ou não) de acordo com critérios estabelecidos na literatura. Fonte: adaptado de Macedo-Soares (2002; 2011).

Além da classificação apresentada anteriormente, foi utilizada nesta pesquisa uma adaptação da tipologia de ligações em função do grau de intensidade e da interdependência, de acordo com Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), seguindo-se a referência proposta por Macedo-Soares (2002) e Macedo-Soares e Mendonça (2010). Nota-se que, nessa tipologia, as ligações, salvo as fusões e aquisições, são alianças quando atendem à definição de Gulati (1998) apresentada anteriormente.

Adicionalmente, nesta pesquisa, conforme ilustrado no Quadro 5, as definições das ligações estratégicas foram adaptadas e atualizadas com os tipos relevados na literatura sobre a indústria do turismo e o setor hoteleiro, conforme apresentado na seção anterior, embasadas em Contractor e Kundu (1998), Costa *et al.* (2000), Chen e Dimou (2005), Johnson e Vanetti (2005), Martínez e Esquivel (2006), Litteljohn *et al.* (2007), Ayoun e Moreo (2008) e Pansiri (2008).



Garcia-Canal *et al.* (2002) e Lavie e Rosenkopf (2006), conforme apresentadas no Quadro 6.

Dimensão	Tipo	Descrição	Autor
Escopo Geográfico	Global	A empresa estrangeira busca desenvolver sua presença no mercado global por meio de alianças	Lasserre (2003)
	Local	A empresa estrangeira adquire/junta-se um parceiro local para entrar no mercado ou para ter acesso a recursos específicos de uma país	
Objetivo	Acesso a mercado	A empresa estrangeira visa entrar num novo mercado que ainda não atua por meio de alianças	Garcia-Canal <i>et al.</i> (2002), Lavie e Rosenkopf (2006)
	Fortalecimento de competências	A empresa estrangeira visa fortalecer suas competências competitivas globais por meio de alianças	
Propósito	Coligação	transformação de potenciais rivais em aliados provendo recursos complementares para o desenvolvimento de novos negócios	Doz e Hamel (1998), Lasserre (2003)
	Coespecialização	criação de valor com a contribuição sinérgica de parceiros com recursos únicos e diferenciados	
	Aprendizado	obtenção de novas habilidades e competências por meio da aliança.	
Orientação	<i>Exploitation</i>	explorar conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros	Garcia-Canal <i>et al.</i> (2002), Lavie e Rosenkopf (2006)
	<i>Exploration</i>	explorar novas oportunidades por meio das alianças	

Quadro 6 – Tipo de Alianças no Contexto Global. Fonte: elaboração própria, adaptado de Macedo-Soares (2011).

### 2.2.9. Redes Interorganizacionais

Lazzarini (2008, p.17) define redes como sendo “um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meios de relações de tipos diversos”. Uma rede é formada por nós (atores) e por laços (relacionamentos) que se interligam. Nesse sentido, no caso das redes interorganizacionais o foco recai sobre os relacionamentos de organizações com outras instituições com as quais elas objetivam obter alguma vantagem competitiva (LAZZARINI, 2008).

Como sinônimo de redes interorganizacionais foram adotadas também as expressões “rede de ligações” (MACEDO-SOARES, 2011), “redes de negócios” (DONAIRE *et al.*, 2009), “redes de empresas” (COSTA, 2005) ou, simplesmente, “redes”.

Faz-se, entretanto, a ressalva de que, quando, nesta pesquisa, se utiliza a palavra rede para referir-se a um grupo de hotéis pertencentes a uma mesma companhia, seu significado difere do apresentado anteriormente.

### 2.2.10. Redes Estratégicas

Para o conceito de redes estratégicas, adotou-se a seguinte definição de Gulati, Nohia & Zaheer (2000, p.203):

[...] um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades (como por exemplo, *joint ventures*, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes).

Três dimensões fundamentais das redes estratégicas são analisadas, no nível da indústria, por esta pesquisa, conforme indicado por Macedo-Soares (2002, 2011) e reforçadas em Scott *et al.* (2008a), como ilustra o Quadro 7.

Dimensões	Descrição
<b>Estrutura da Rede</b>	Padronização das relações em que a empresa ou indústria focal estão inseridas. Descreve as propriedades elementares conectando os atores do sistema, como: densidade e escopo da rede, orifícios estruturais, tipo de padrões dos laços, equivalência estrutural, posição e centralidade.
<b>Composição da Rede</b>	Características dos componentes da rede, como: identidade, status, acesso aos recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Identifica o tamanho e as fronteiras da rede.
<b>Tipo de Laço</b>	Conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento da rede, incluindo contratos formais e entendimento informais entre os parceiros. Retrata a natureza das ligações e sua força.

Quadro 7 – Dimensões das Redes Estratégicas. Fonte: adaptado de Macedo-Soares (2002; 2011)

### 2.2.11. Ego-Rede e Macro Ego-Rede

Os sistemas sociais, dentre os quais o turismo pode ser incluído, são grandes e complexos. Por isso, para lidar com a dificuldade de analisá-los, Knoke (2001) sugere que o foco seja direcionado aos relacionamentos diretos de cada empresa, ou seja, para suas redes egocêntricas.

Macedo-Soares (2002), inspirada por Knoke (2001), propõe o conceito de *ego-rede* como aquela formada pela empresa focal e por seus principais parceiros e ligações estratégicas no contexto da sua rede de valor.

O conjunto de alianças formadas por empresas de um mesmo grupo estratégico é chamado de macro *ego-rede* ou macrorrede (LEITE & MACEDO-SOARES, 2005; MACEDO-SOARES *et al.* 2005; MACEDO-SOARES & MENDONÇA, 2010).

### **2.2.12. Rede de Valor**

O conceito de rede de valor foi desenvolvido por Brandenburger e Nalebuff (1996) e compreende a empresa focal, as empresas complementares, as concorrentes, as fornecedoras e outras entidades.

A rede de valor funciona como um mapa esquemático de todos os atores estratégicos, parceiros ou não, e das interdependências entre eles. No caso da *ego-rede* ou da macro *ego-rede*, usa-se esse modelo para aferir quais relacionamentos contribuem para a captura ou a criação de valor que seja significativo para a vantagem competitiva da empresa focal ou do grupo estratégico focado (MACEDO-SOARES, 2002).

### **2.2.13. Desenvolvimento Sustentável do Turismo**

A Organização Mundial do Turismo (OMT), em sua página institucional na Internet ([www.unwto.com](http://www.unwto.com), 2009), afirma que:

Princípios de sustentabilidade referem-se a aspectos ambientais, econômicos e sócio-culturais do desenvolvimento do turismo, e um equilíbrio adequado deve ser estabelecido entre estas três dimensões para garantir a sua sustentabilidade em longo prazo.

A OMT, na mesma fonte, reforça ainda que as diretrizes de desenvolvimento do turismo sustentável e as práticas de gestão são aplicáveis a todas as formas de turismo em todos os tipos de destinos, incluindo o turismo de massa e os diversos segmentos do turismo de nicho.

Nesse sentido, o desenvolvimento do turismo sustentável requer a participação de todos os atores envolvidos na indústria, pois o atendimento desse objetivo só será alcançado por meio de um processo contínuo e monitoramento constante (OMT, 2009).

Ainda de acordo com a página institucional da OMT, as empresas que compõem a indústria do turismo devem:

1. Fazer uma utilização ótima dos recursos ambientais que constituem um elemento chave no desenvolvimento do turismo, mantendo os

processos ecológicos essenciais e ajudando a conservar o patrimônio natural e o da biodiversidade.

2. Respeitar a autenticidade sócio-cultural das comunidades de acolhimento, conservar o seu patrimônio construído, viver os valores culturais e tradicionais e contribuir para o entendimento intercultural e a tolerância.
3. Certificar-se da viabilidade, no longo prazo, das operações econômicas, proporcionando benefícios socioeconômicos para todos os públicos interessados, incluindo a estabilidade de emprego e oportunidades de remuneração e de serviços sociais para as comunidades de acolhimento, e contribuindo para a redução da pobreza.

Para analisar se as empresas estudadas contribuem de alguma forma para o desenvolvimento sustentável do destino por meio do turismo, o instrumento de pesquisa e a análise dos resultados refletiram as orientações da Organização Mundial do Turismo.

### **2.3. Premissas Adotadas**

Esta pesquisa adota as seguintes premissas:

- Análises estratégicas relacionais, que levem em conta os relacionamentos interorganizacionais, como alianças e redes, são adequadas à indústria do turismo e aos setores que a compõem, devido a suas características e dinâmicas, conforme apresentado na revisão de literatura (TREMBLAY, 1998; GARRIDO, 2000; SCOTT *et al.*, 2008a).
- Os hotéis estão entre os atores mais importantes da macrorrede do sistema turístico (SCOTT *et al.*, 2008b; TIMUR & GETZ, 2008; DONAIRE *et al.*, 2009; MARCH & WILKINSON, 2009).
- O desempenho dos hotéis, em termos financeiros e estratégicos, considerando suas alianças, contribui significativamente para a competitividade de um destino turístico e, assim, potencialmente,

para o seu desenvolvimento sustentável (CLAVER-CORTÉZ *et al.*, 2007; SCOTT *et al.* 2008a; COSTA, 2005).

- O segmento de turismo de negócios, na indústria do turismo, é o que tem maior potencial de gerar retorno em termos de receita para o país – o gasto médio dos turistas de negócios é 68% maior do que dos que viajam por lazer; esse público é ainda o que garante a maior parte da ocupação hoteleira ao longo do ano (MTur, 2010; ABIH-RJ/FECOMÉRCIO, 2009).
- Os hotéis superiores/luxo, voltado para o segmento de negócios, são aqueles com potencial de gerar as maiores receitas do setor, pois são os que têm a maior disponibilidade de quartos e as maiores tarifas; sendo assim os que potencialmente mais podem contribuir com o desenvolvimento de um destino turístico (MTur, 2010; ABIH-RJ/FECOMÉRCIO, 2009; Claver-Cortés *et al.*, 2006, 2007).
- Ferramentais/Arcabouços de análise são relevantes para a gestão estratégica, tanto no âmbito acadêmico-científico quanto na prática, pois auxiliam os processos de formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação de estratégias (MACEDO-SOARES, 2000, 2011).

#### **2.4. Arcabouço de Análise Estratégica**

O arcabouço de análise estratégica utilizado por esta pesquisa é o *Global Strategic Network Analysis (Global SNA Framework)*, desenvolvido por Macedo-Soares (2011). O *Global SNA Framework* é uma evolução/variação de dois arcabouços de análise estratégica desenvolvidos por essa autora.

O primeiro, chamado Genérico Integrativo (GI), foi desenvolvido para orientar os gerentes a avaliar a adequação estratégica (*strategic fit*) de suas empresas. Foi construído com base nas premissas da escola sócio-técnica e, posteriormente, atualizado incorporando construtos postulados por Austin (1990), Brandenburger e Nalebuff (1996), Porter (1980) e aqueles apresentados pela *resource-based view* (MACEDO-SOARES, 2000, 2011).

Após ser aplicado com sucesso em mais de 50 empresas, o GI foi aprimorado para incorporar os construtos relativos à atuação em redes e alianças pelas firmas, resultando no ferramental genérico *Strategic Network Analysis* (SNA) (MACEDO-SOARES, 2002, 2011).

O SNA também foi aplicado em inúmeras empresas e setores (ex: MACEDO-SOARES *et al.*, 2005; BASTOS & MACEDO-SOARES, 2007; MACEDO-SOARES & MENDONÇA, 2010) e apresentou como uma de suas contribuições mais importantes a comparação entre as análises relacionais e tradicionais. A relevância dessa comparação deve-se ao fato de que, ao se levar em conta as implicações estratégicas – forças/fraquezas e oportunidades/ameaças – advindas dos relacionamentos interorganizacionais, dadas suas características, novos *insights* são gerados, oportunidades e forças podem ser potencializadas, assim como ameaças e fraquezas mitigadas.

A principal inovação do *Global SNA Framework*, comparado aos outros ferramentais, é levar em conta na análise todos os fatores estratégicos significantes – relacionais, não relacionais, globais e internacionais – para orientar o processo de decisão estratégica no caso de empresas que competem globalmente ou que são impactadas pela globalização (MACEDO-SOARES, 2011).

Nesse sentido, o *Global SNA Framework* mantém toda a estrutura do SNA genérico, adaptando seus construtos e incluindo outros pertinentes à gestão estratégica global e às alianças e redes globais. O resultado é um ferramental ainda mais robusto e adequado para análises estratégicas no contexto atual de grandes mudanças e poucas fronteiras.

A adoção do *Global SNA Framework* por este trabalho justifica-se pelo fato de que, conforme explicitado pela literatura, a indústria do turismo e, particularmente, o setor hoteleiro vivenciam um contexto fortemente afetado pela globalização.

Nesse sentido, para analisar e compreender de fato as implicações estratégicas, tais como oportunidades e ameaças, das alianças formadas pelas empresas hoteleiras, no caso do Rio de Janeiro, é preciso investigar como os fatores da globalização atuam sobre esses relacionamentos e impactam em seus desenvolvimentos e desempenho.

O *Global SNA Framework* compreende três componentes principais: (1) uma metodologia para conduzir a análise estratégica relacional global; (2) listas de

referências para guiar a coleta e a análise dos dados; e (3) um modelo analítico para auxiliar no mapeamento da *ego-rede* global das empresas dentro de sua rede de valor global. Esses componentes são apresentados nos subitens a seguir.

#### **2.4.1. Metodologia do SNA Global**

Antes de apresentar as etapas da metodologia do *Global SNA Framework*, é necessário reforçar que esta dissertação focou, conforme suas delimitações, a análise das implicações estratégicas das alianças no nível da indústria. Isso significou a não adoção de todos os passos do ferramental, apenas aqueles pertinentes a pesquisa proposta. Nesse sentido, os passos seguidos neste trabalho estão em negrito na descrição abaixo.

De acordo com Macedo-Soares (2011), a metodologia do *Global SNA Framework* compreende as seguintes etapas a serem seguidas:

- 1) **Caracterizar as estratégias competitivas e de mercado da empresa focal que compete globalmente, usando as tipologias e construtos de Bartlett e Ghoshal (1989; 1998), Buckley e Ghauri (2004); Harzing (2000); Hitt *et al.* (2009); Lasserre (2003); Mintzberg (1998) e Fahey e Randall (1998).**
- 2) **Identificar e analisar as implicações estratégicas dos fatores macroambientais globais – políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos – de acordo com Austin (1990), assim como o papel dos atores globais chave da rede de valor da empresa – rivais, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos (PORTER, 1980) e *complementors* (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996) – no sentido de constituírem oportunidades e ameaças reais ou potenciais. Indica-se, neste item, o uso das listas de referências com indicadores genéricos dos fatores macroambientais globais e das implicações dos atores-chave, adaptadas à indústria focal – chama-se esta etapa de análise tradicional.**
- 3) Identificar e analisar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais, tecnológicos, físicos, financeiros e de recursos

humanos das empresas globais, assim como a capacidade dessa de gerenciar essas condições organizacionais, em termos de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais para a implementação da estratégia global ou transnacional. Indica-se o uso das listas de referência dos atributos desejáveis e necessários desses recursos e condições organizacionais para a implementação desse tipo de estratégia com sucesso.

- 4) **Identificar e classificar as alianças estratégicas globais e outras ligações relevantes entre os parceiros que constituem e *ego-rede* global da empresa focal, de acordo com as tipologias adotadas (CONTRACTOR & LORANGE, 1988; DOZ & HAMEL, 1998; GARCIA-CANAL *et al.*, 2002; GULATI, 1998; HITT *et al.*, 2009; HOFFMANN, 2007; LASSERRE, 2003; LAVIE & ROSENKOPF, 2006; NOHIA & GARCIA-PONT, 1991).**
- 5) **Mapear as ligações estratégicas da *ego-rede* global da empresa focal dentro de sua rede de valor global, utilizando o modelo *Global SNA Framework*, conforme descrito mais adiante.**
- 6) **Identificar as características relacionais da *ego-rede* global da empresa focal em termos de suas dimensões chave, usando a lista de referências dos construtos relacionais globais. Adicionar as características relevantes ao modelo da *ego-rede* global. Com a lista de indicadores, analisar as implicações dessas características no nível da indústria e da empresas, no sentido de constituírem, respectivamente, ameaças e oportunidades, e forças e fraquezas, tanto reais quanto potenciais.**
- 7) **Levantar dados de desempenho da empresa focal, tanto medidas e indicadores *hard* (quantitativos) quando *soft* (qualitativos), por exemplo: financeiros (fluxo de caixa, ROI, EBITDA), operacionais, satisfação do consumidor, satisfação dos empregados na matriz e nas subsidiárias, satisfação dos parceiros globais, responsabilidade social e ambiental.**
- 8) **Considerar todos os fatores estrategicamente relevantes e se colocar a seguinte pergunta: “A estratégia global ou transnacional adotada, dada suas características, tem o potencial de capitalizar as forças**

constituídas, não apenas pelos recursos globais da empresa e por suas condições organizacionais, mas também pelos recursos providos pela rede de relacionamentos globais, reduzindo as fraquezas pertinentes tanto a empresa quanto a sua rede de relacionamentos, de forma a **explorar não só as oportunidades macroambientais globais, mas também aquelas oferecidas pela própria rede, minimizando as ameaças impostas tanto pelos fatores macroambientais globais quanto pela rede?**

- 9) Identificar fontes de inconsistências. Verificar se são devido à falta de recursos/condições essenciais para a empresa num cenário de competição global ou se são resultado de fatores que podem parecer discrepantes, no momento da investigação, mas que são críticos para o desenvolvimento futuro das competências necessárias para sustentar a vantagem competitiva da empresa (AALTONEN, 2007). Ao invés de ser vista como uma fraqueza, uma inconsistência como essa pode ser considerada um força potencial no sentido em que contribui para a positiva adequação estratégica imperfeita (*imperfect strategic fit*) que resulta numa adequação dinâmica (*dynamic fit*) e permite o desenvolvimento de estratégias ágeis (DOZ & KOSONEN, 2008).
- 10) Um passo a mais é recomendado quanto é encontrada uma inadequação estratégica: com base nos resultados da avaliação quanto ao tipo de incoerências relacionadas às fraquezas, considerar mudanças nas características global e/ou outras características organizacionais ou relacionais, a fim de aumentar as chances da empresa de assegurar a adequação estratégica dinâmica. Avaliar o seu impacto em termos de desafiar a estratégia global ou transnacional da empresa. Tomar decisões estratégicas – fazendo ajustes ou adotando uma nova estratégia – tendo em conta todas as partes envolvidas, e a importância de sustentar um desempenho superior como medido pelos indicadores *hard* e *soft* em relação ao potencial da empresa de criar valor futuro, no seu contexto competitivo global.

No caso desta pesquisa, é importante ressaltar ainda que, além de identificar a *ego-rede* de cada empresa estudada, foi analisada a macro *ego-rede* composta

pelos relacionamentos do conjunto das empresas focais, conforme, por exemplo, feito no trabalho de Leite (2004) e Mendonça (2008), com o diferencial de que agora se considera a atuação global do grupo estratégico.

#### 2.4.2.

#### **Modelo Conceitual - *Global SNA Framework***

Assim como os outros componentes do ferramental de análise adotado, o modelo do *Global SNA Framework* é uma evolução e uma variação do modelo genérico SNA, incluindo a dimensão global (MACEDO-SOARES, 2011).

De acordo com Macedo-Soares (2011), o objetivo desse modelo é ajudar a mapear as ligações da rede que são importantes para a operação da empresa no contexto da globalização, uma vez que ele identifica as alianças e outras ligações globais mais importantes, incluindo aquelas entre os parceiros que formam a *ego-rede* global da empresa dentro da sua rede de valor global mais ampla.

Cabe ressaltar que o modelo do *Global SNA Framework* se concentra nas características da rede de ligações identificadas como estrategicamente significativas para a operação da empresa focal no cenário competitivo global (MACEDO-SOARES, 2011). Nesse sentido, a autora do modelo sugere o uso de tamanhos, formas e cores diferentes para a identificação de três dimensões relacionais comuns tanto no nível da empresa quanto da indústria: estrutura da rede, composição da rede e modalidade das ligações.

Conforme apresentado por Macedo-Soares (2011), no modelo conceitual em questão aqui, a estrutura da rede é representada graficamente pela sua densidade. A composição da rede, por sua vez, é representada pelo (1) *status* dos membros – representados por diferentes tamanhos de acordo com sua maior importância; e pela (2) identidade dos parceiros, explicitamente mostradas no modelo.

Além disso, os construtos relacionados à modalidade dos laços são representados no modelo de acordo com a força das conexões e suas naturezas. No primeiro caso, quanto mais grossa a linha mais forte é a conexão. No segundo, identifica-se a natureza da relação pela direção das setas: quando colaborativa ou *explorative* (ganha-ganha) há setas nos dois lados da linha e quando oportunista ou *exploitative* (ganha-perde) há apenas uma seta direcionada ao parceiro sobre quem está se obtendo vantagem.

Adicionalmente, o modelo também pode representar os tipos de alianças que constituem a *ego-rede* global da empresa focal. De acordo com Macedo-Soares (2010), quando for possível usar cores, o espectro do arco-íris é adotado, com linhas vermelhas correspondendo as ligações mais intensas (fusões/aquisições ou *joint ventures*) e violetas refletindo as menos intensas (acordos).

No caso da adoção de uma versão em preto e branco do modelo, recomenda-se o uso de linhas cheias pretas para as relações mais intensas e linhas pontilhadas para os menos intensos. Entre esses extremos, uma escala de cinzas pode ser utilizada. Para finalizar, é possível diferenciar também as alianças em relação aos seus escopos e orientações. Nesse caso, cabe utilizar diferentes padrões de linhas (MACEDO-SOARES, 2011).

Um exemplo do modelo conceitual do *Global SNA Framework* pode ser observado na Figura 5, que retrata o caso da *ego-rede* de uma empresa focal genérica.

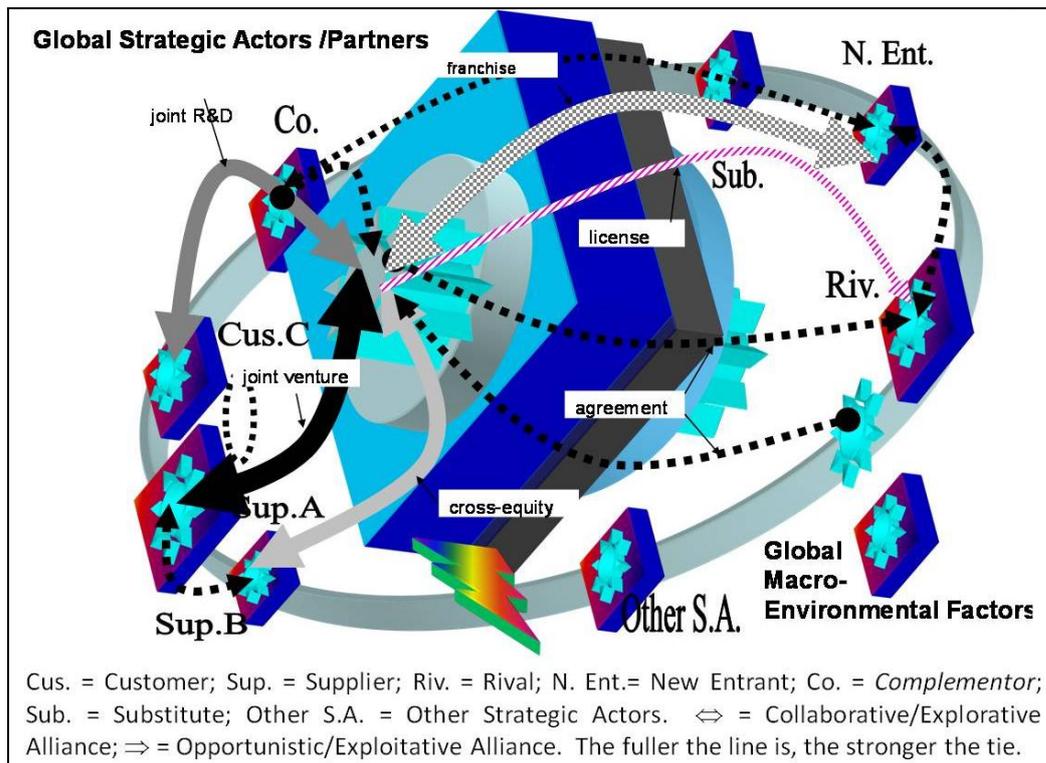


Figura 5 - *Global SNA Network Framework* – Model. Fonte: Macedo-Soares (2011)

A Figura 6 apresenta um exemplo do modelo conceitual do arcabouço adotado para o caso da macro *ego-rede* de um grupo estratégico.

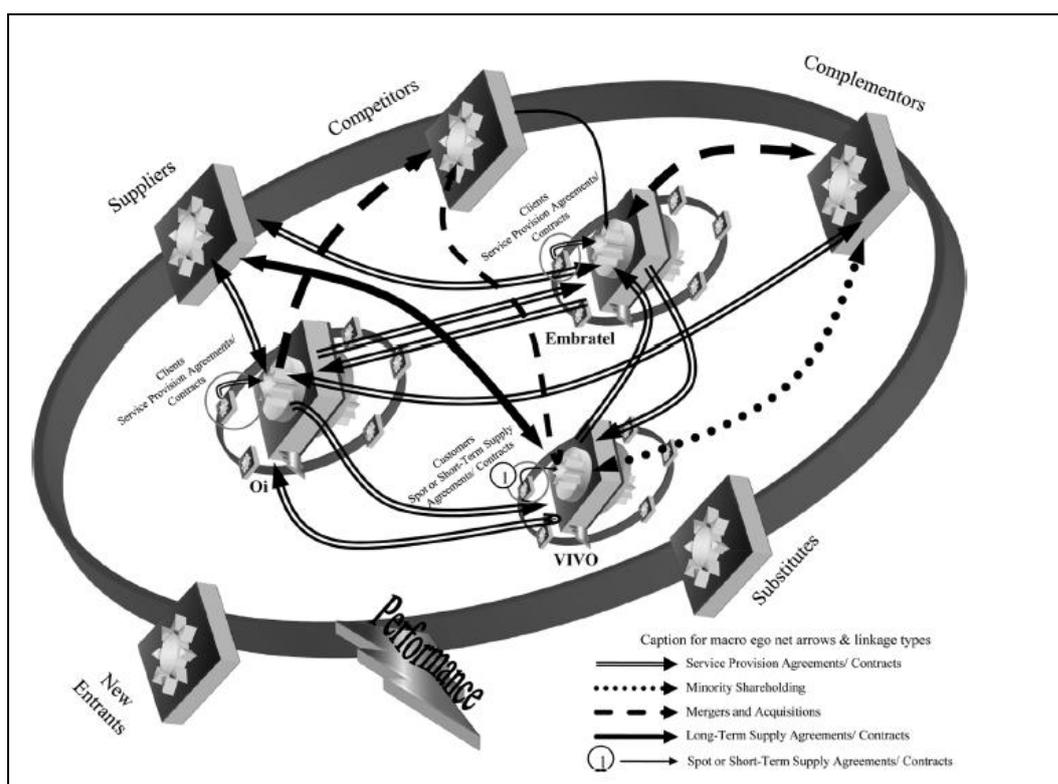


Figura 6 – Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico das Operadoras de Telecomunicações Líderes no Brasil. Fonte: Macedo-Soares e Mendonça (2010, p.52)

### 2.4.3. Listas de Referências, Construtos e Indicadores do SNA Global.

Algumas listas de referências do arcabouço de análise estratégica adotado já foram apresentadas no posicionamento teórico desta dissertação. Aqui se expõe a complementação do conteúdo do arcabouço teórico.

Sublinha-se que a lista referente à dimensão gerenciamento da rede – pertinente apenas à análise no nível da empresa – não foi utilizada. Conforme mencionado o foco está no nível da indústria. Ressalta-se, ainda, que nas listas abaixo foram incluídas referências de autores aqui revisados, contribuindo para a ampliação do arcabouço de análise adotado, adaptando-o para a indústria do turismo.

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
1. Estrutura da Rede Global	1.1 <b>Densidade</b> (Proporção de laços globais observados em relação ao número de conexões globais possíveis, não contando os laços auto-referenciados, utilizando a fórmula: $D = L / 2 \times C^{2N}$ , onde L = número de laços reportados, N = número de atores, $C^{2N} = N! / 2! \times (N-2)!$ (Knoke & Yang, 2008, p.53).)	1.1. Alto/Baixo	1.1. Alta densidade (global) das redes fornecem aos parceiros (globais) mais recursos informacionais e acesso a estes (Gulati, 1998; Knoke 2001). A alta densidade normalmente é considerada um ponto forte entretanto redes com densidades muito altas podem representar fraquezas (Uzzi, 1997). <b>Em redes de baixa densidade da organização focal pode ter mais poder e assumir um papel de liderança, uma vez que suas experiências sofrem menos pressão e influências dos stakeholders . Em sistemas muito densos, a organização focal poderá comprometer suas ações porque precisará se conformar à pressão dos stakeholders (Scott et. al., 2008).</b>	1.1. Alta densidade (global) das redes podem ser uma ameaça em alguns casos, quando se bloqueia as empresas em laços com recursos indesejáveis - fenômeno "lock-in" (Greenstein, 1995; Gulati et al 2000; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). Alta densidade pode ter implicações negativas para algumas indústrias - por exemplo, semicondutores - constituindo ameaças e implicações positivas para outras indústrias - por exemplo, aço (Rowley et al. 2000). <b>Redes de alta densidade, por meio de sistemas mais rigorosos de comunicação e de maior intercâmbio de informações, podem ser vistas como oportunas para garantir a circulação de normas institucionais e a produção de expectativas compartilhadas sobre o comportamento dos membros (Scott et. al., 2008). Redes altamente densas resultam em comunicação eficientes e maior difusão das normas entre os membros (Timur &amp; Getz, 2008).</b>
	1.2 <b>Escopo</b> (extensão da rede - número de ligações globais, os atores globais -, geográfico)	1.2 <b>Amplio / Restrito; Abundante / Poucos; Global (os principais mercados do mundo) / Local, Regional</b>	1.2. & 1.3. Laços abundantes, centralidade alta e ampla cobertura geográfica) (escopo global pode melhorar o desempenho das empresas (Zaheer & Zaheer 1997). <b>Uma posição central pode ser considerada uma força, pois indica a quantidade de poder obtido através da estrutura da rede e a capacidade de acessar informação e outros membros por meio dela (Timur &amp; Getz, 2008). Resultados de pesquisa sugerem fortemente que posições localizadas no centro das redes serão relativamente duradouras, enquanto as posições periféricas podem ser instáveis. Assim, uma organização bem-conectada em uma rede tem uma vantagem estratégica (Timur e Getz, 2008).</b>	1.1. & 1.2. Densidade local entre os membros do mesmo grupo estratégico, ao invés de densidade global de alianças na indústria tem maior influência na formação de alianças, por exemplo, na indústria automobilística mundial (Garcia-Pont & Nohria, 2002)
	1.3. <b>Posição &amp; Centralidade</b> na rede (posição em relação aos outros na rede (global), participação em grande número de laços (globais) com os atores - membros da rede da empresa (global) (Gulati, 1998, Gulati e Gargiulo, 1999))	1.3. <b>Central / Periférica; Alta/ Baixa centralidade; Similar / Dissimilar</b> posição na rede	1.3. Posições similares a outros atores em uma rede mais ampla (global) é uma ameaça potencial devido ao aumento da competitividade. (Gulati et al. 2000). <b>Por meio da organização central, que pode controlar todos os fluxos de recursos da rede, atores externos podem comunicar ou trocar recursos com outras partes do sistema. Além disso, a centralidade de uma organização turística apresenta uma oportunidade de garantir a coordenação, o planejamento, a informação e as funções de promoção de um destino se essa assumir o seu papel na rede (Scott et. al., 2008). Mudanças incrementais nos destinos são percebidas quando os stakeholders disputam centralidade e, como isso, laços são criados e perdidos. Isso muitas vezes pode representar uma oportunidade, pois reforça a estrutura da rede através do desenvolvimento de novas alianças (Scott et. al., 2008). Atores centrais são capazes de gerir os fluxos de informação e influenciar os outros, enquanto um ator isolado pode ser incapaz de obter informações oportunas sobre decisões cruciais que afetam o desenvolvimento do turismo. (Timur e Getz, 2008)</b>	
	1.4. <b>Equivalência estrutural</b> (em que medida as empresas compartilham, na rede global, os mesmos clientes ou que tenham vínculos semelhantes (Gulati et al., 2000))	1.4. Alto / Baixo <b>(potencialmente implicações positivas e negativas)</b> de equivalência	1.4. Alta equivalência pode ser uma força reduzindo o comportamento oportunista quando os laços entre agentes de relações equivalentes ajudar a fornecer informações estratégicas para as empresas que não estariam disponíveis (Galaskiewicz & Zaheer 1999).	1.4. Alta equivalência estrutural pode criar ameaças pelo reforço da concorrência (global) (Zaheer & Zaheer, 1999)
	1.5. <b>Configuração de ativos e capacidades:</b>			
	1.5.1. <b>Grau de Integração de parceiros globais</b>	1.5.1. <b>Alta integração /</b> Responsividade local	1.5.1. Grau de Integração - reponsividade depende da estratégia internacional - multinacional, global ou transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1989; Prahalad & Doz, 1987). No caso de uma estratégia global, alta integração de parceiros globais é uma força; e no caso de uma estratégia transnacional, tanto a integração de parceiros globais e alta heterogeneidade (Vapola et al, 2010).	
1.5.2. <b>Grau de centralização de parceiros globais</b>	1.5.2. <b>Alta centralização /</b> Descentralização	1.5.2. Alta centralização da configuração de ativos dos parceiros globais tem um impacto positivo sobre o desempenho, ou seja, é uma força - no caso da estratégia global, diferentemente do caso das transnacionais, que implica em descentralização (Vapola et al, 2010).		

Quadro 8 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do Global SNA – Dimensão 1: Estrutura da Rede Global. Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução da autora) e adaptação nossa com inclusão de referências (em negrito) sobre a indústria do turismo

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças	
2. Membros da Rede Global	2.1 Identidade da firma global				
	2.2 Status da firma global	2.1., 2.2., 2.3. & 2.4. Forte/Fraco; Sucesso/Fracasso (Ranking); Ricos/Pobres em recursos distintivos; Global/Local	2.1., 2.2., 2.3. & 2.4. 2.5. Força potencial quando a parceria é com empresas (global) que possuem valiosos recursos na rede (Gulati et al. 2000). No caso de firmas internacionais (globais), especialmente o conhecimento sobre mercados estrangeiros (globais) e gestão de operações na rede (global) é um recurso valioso (Johanson & Vahle, 1977, 2003, 2009; Garcia-Canal et al., 2002).	2.2 Status dos parceiros podem influenciar a lucratividade da indústria focal (Gulati et al., 2000).	
	2.3. Identidade do parceiro - papel genérico dos parceiros na rede global (na implementação da estratégia global da empresa focal em operações do <i>core business</i> (Vapola et al, 2010))				
	2.4 Status dos parceiros globais				
	2.5 Acesso aos recursos da firma global	2.5. Difícil/Fácil acesso a recursos valiosos da firma focal			
	2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais	2.6. Difícil/Fácil acesso a recursos valiosos dos parceiros globais		2.6 & 2.7. Poder de barganha relativo aos parceiros (globais) influencia e é influenciado de forma positiva quando há elevada complementaridade dos recursos acessados por meio do portfólio de aliança (globais) (Lavie, 2007).	2.6. O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) por parte da empresa focal é obviamente uma ameaça. O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) pode ser uma oportunidade quando bloqueia novos entrantes (Westney 1993).
	2.7 Complementaridade dos recursos dos parceiros globais	2.7 Alta/Baixa complementaridade dos recursos (globais).			

Quadro 9 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do *Global SNA* – Dimensão 2: Membros da Rede Global. Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução da autora) e adaptação nossa.

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
3. Modalidade dos laços / ligações	3.1 Força das conexões	3.1 Forte/Fraco	3.1. Laços fortes (globais), constituem uma força na medida em que contribuem para a inimitabilidade das características positivas relacionais (Gulati, 1998, Gulati e Gargiulo, 1999).	3.1. & 3.2. Laços fortes (globais) criam oportunidades para uma maior produtividade (Cusumano, 1985; Gulati et al. 2000). Laços fortes (globais) também podem ser ameaças quando amarram empresas em relações improdutivas (Greenstein, 1995; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). De acordo com o produto obtido através do laço, sua força pode ser uma oportunidade ou uma ameaça (Gulati & Lawrence 1999).
	3.2 Natureza dos laços	3.2.1 Colaborativa (ganha-ganha) / Oportunística (ganha-perde)	3.2.1 Confiança inerente às relações de colaboração (global) reduz os custos de transação e, portanto, representa uma força (Gulati et al, 2000).	3.2.1 Laços oportunistas (globais) constituem ameaças, uma vez que os custos de comportamento oportunista em uma rede (global) são elevados (Williamson, 1991), por exemplo, o dano à reputação da empresa (global) por tal comportamento pode afetar negativamente todos os outros atuais e potenciais parceiros (globais) (Gulati et al. 2000). <b>Alianças colaborativas contribuem ativamente para manter os benefícios de longo prazo decorrentes do uso dos recursos de um destino, maximizando a sustentabilidade.</b> Além disso, alianças colaborativas podem gerar melhoria da qualidade de serviços, encaminhamento de negócios, visibilidade, marketing e desenvolvimento de novas atividades com outros membros da rede. Mais ainda, a colaboração entre autarquias locais e entidades de apoio, instituições de ensino e pequenas e médias empresas locais é um fator-chave para facilitar qualquer empreendimento inovador na rede de maneira que possibilite o processo de desenvolvimento de iniciativas específicas no longo prazo. (Novelli et al, 2006). Laços colaborativos de aprendizagem abrem oportunidades para lidar com as incertezas do ambiente, visando sua estabilização por meio do controle conjunto das mudanças tecnológicas principais e da negociação de uma visão comum para o desenvolvimento do produto final (Trambley, 1998). A formação de redes é uma alternativa para o setor público e governamental uma vez que eles podem limitar os incentivos de empresas que só visam a maximização dos ganhos individualmente. Sem laços colaborativos, esse tipo de comportamento competitivo, pode ser prejudicial às comunidades turísticas já que as receitas potenciais do uso de ativos comuns são comprometidas pelos custos de manutenção de posições competitivas individuais (Trambley, 1998). Redes de colaboração podem melhorar a coordenação das políticas e ações relacionadas ao turismo e promover a reflexão sobre os impactos econômico, ambiental e social dessa indústria nas estratégias de desenvolvimento. Elas permitem ainda que um grande número de atores pequenos e com poucos recursos possam se tornar parte do processo decisório, especialmente aqueles que não podem prosseguir o desenvolvimento sustentável de forma isolada (Erkus-Ozturk, 2009).
		3.2.2 Explorativa/ Exploitative/ (Garcia-Canal et al. 2002)	3.2.2. Parcerias internacionais <i>explorative</i> exploram novos caminhos para o desenvolvimento de competências - têm implicações potencialmente mais positivas, pois podem gerar novos recursos, que as parcerias <i>exploitative</i> - exploram o conhecimento existente (Garcia-Canal et al 2002). Note-se que Vapola <i>et al.</i> (2010) encontrou que as alianças em geral <i>exploitative</i> são para ser integradas e administradas através de uma estratégia global, enquanto as <i>explorative</i> para serem geridas com mais frequência através de uma estratégia transnacional.	3.2.2 Parcerias internacionais <i>explorative</i> têm implicações potencialmente mais positivas do que aqueles <i>exploitative</i> , também a nível da indústria, na medida em que, por definição, exploram novas oportunidades (Garcia-Canal et al 2002; Lavie & Rosenkopf, 2006).
		3.2.3 Global/Local Múltipla/Individual	3.2.3 Laços múltiplos (Globais) são pontos fortes potenciais (Goerzen, 2005) a partir da maior diversidade de recursos que pode proporcionar (Ozcan & Eisenhardt, 2009), especialmente múltiplas alianças com parceiros diferenciados (Baum et al 2000). Vários laços com parceiros concorrentes de diferentes países aumentam as expectativas de desempenho da carteira de alianças (globais) (Garcia-Canal-Lorda & Sanchez, 2007).	

Quadro 10 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do *Global SNA* – Dimensão 3: Modalidade dos Laços. Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução da autora) e adaptação nossa com inclusão de referências (em negrito) sobre a indústria do turismo.

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas
4. Gerenciamento da Rede (apenas no nível da empresa)		4. Adequada / Inadequada gestão de alianças / rede global	4. Uma gestão adequada da rede de alianças (globais) pode aumentar a criação de valor na rede (Goerzen, 2005). No caso de uma estratégia global, uma gestão do portfólio de alianças altamente integrada é adequado. Numa estratégia transaccional, 'dual-focused transnational alliance portfolio management' é mais apropriado (Vapola et al, 2010).
	4.1. Governança Existência e utilização de governança global relacional (portfólio de alianças / rede)	4.1. Existência/Não existência de mecanismos de governança global; Adequadas / inadequadas formas de governança em rede: compatilhada / mediada (participante ou externamente regida) (Provan & Kenis, 2007). Contratuais vs processuais (Nielsen, 2009)	4.1. Existência e utilização de governança relacional (global) (portfólio de alianças / rede) é uma força (Kale & Singh, 2009). Às vezes, os mecanismos formais de governança relacional (global) podem ser uma fraqueza potencial e os <b>informais</b> , auto-impostos, uma força (Kale et al. 2000). Formas de governança (global) em rede podem ter tanto pontos fortes e fracos, dependendo de fatores estruturais e contingências relacionais: confiança, objetivo consensual e natureza da tarefa (Provan & Kenis, 2007).
	4.2. Desenvolvimento e utilização de capacidade de gerenciamento de rede (global) depende do tipo de estratégia internacional (Vapola et al. 2010)		4.2. Habilidades de gerenciamento de alianças (Global), aquisição e rede pode ser uma força significativa. Kale & Singh (2009) defendem uma função de gestão "dedicada" ao portfólio de alianças (global), de rede e outras ligações.
	4.2.1. Desenvolvimento e utilização de habilidades necessárias para configurar uma rede eficaz	4.2.1. Alto / Baixo estágio de desenvolvimento Adequada / inadequada utilização capacidades	4.2.1. Competências adequadas para configurar um portfólio de alianças (global) efetivo, constituem forças (Hoffmann, 2007), notadamente habilidades tais como a criação de um conjunto de alianças completo, não competitivos e complementares (e outras ligações Kale & Singh, 2009).
	4.2.2. Desenvolvimento e utilização de recursos para promover e manter a confiança entre os diferentes parceiros da rede (global)	4.2.2. Alto/Baixo desenvolvimento/uso Adequado/Inadequado	4.2.2. Gerir portfólio de alianças (rede) também implica capacidade de promover e manter a confiança entre os diferentes parceiros (globais) da rede (Kale & Singh, 2009). Alto desenvolvimento e utilização adequada dessas capacidades são, portanto, forças.
	4.2.3. Desenvolvimento e utilização de processos e recursos para resolver e gerir os conflitos entre múltiplos parceiros globais na rede.	4.2.3. Alto / Baixo desenvolvimento e utilização Integrativa (conjunta) / Unilateral, ganha-perde em resolução de conflitos	4.2.3. Resolução de conflitos em conjunto/integrado com parceiro (global) é uma força, na medida em que contribui para a criação de capital relacional (global) - confiança, por exemplo - e informacional (Kale et al. 2000).
	4.2.4. Coordenação e controle das estratégias e operações entre a rede	4.2.4. Alto / Baixo (dependendo da estratégia da empresa que opera globalmente)	4.2.4. Capacidade de gerir portfólio de alianças (rede) também implica adequado grau de coordenação e controle das estratégias da rede (global) e operações (Kale & Singh, 2009), dependendo da estratégia internacional (Vapola et al, 2010).
	4.2.5. Desenvolvimento e uso do compartilhamento de conhecimentos e de processos de difusão da rede global	4.2.5. Alto / Baixo estágio de desenvolvimento / uso	4.2.5. Capacidade de gerir portfólio de alianças (rede) implica a criação de rotinas para compartilhar <i>know-how</i> operacional através de alianças individuais do portfólio (Kale & Singh, 2009). Reforçar a facilidade com que o conhecimento é compartilhado, adquirido e implantado na rede é um mecanismo para criar valor adicional na rede (Goerzen, 2005). Alto desenvolvimento desses processos constitui, assim, uma força. Note no entanto que Vapola et al. (2010) constatou que, no caso de uma estratégia global, desenvolver e reter o conhecimento na empresa multinacional, enquanto que no caso das empresas transnacionais usar estratégia de desenvolver, em conjunto com parceiros globais conhecimento e compartilhá-lo em todo o mundo.
	4.2.6. Monitoramento regular do desempenho das ligações da rede global, medição e avaliação	4.2.6. Alto / Baixo desenvolvimento e uso adequado dos processos e indicadores para medição do desempenho, acompanhamento e avaliação das ligações da rede global	4.2.6. Capacidade de gerir portfólio de alianças (rede) implica o acompanhamento dos benefícios e custos suplementares decorrentes da interação entre as ligações da rede (global) (Kale & Singh, 2009). Assim, o alto desenvolvimento e uso adequado dos processos de monitoramento do desempenho constituem forças. A avaliação periódica do portfólio de alianças (rede) com vista à seu eventual re-desenho é um fator crítico de sucesso (Koka e Prescott, 2008). Múltiplas dimensões de medição do desempenho do portfólio de alianças (rede) internacional (global) relacionados tanto com processos e resultados devem ser contemplados (Nielsen, 2007)
	4.2.7. Desenvolvimento e utilização de processos e recursos para gestão de mudança da rede global (alterações nas expectativas dos múltiplos parceiros e relacionamentos globais)	4.2.7. Alto / Baixo estágio de desenvolvimento / uso	
4.3. Experiência com múltiplos parceiros globais	4.3. Extensão e qualidade dos conhecimentos adquiridos	4.3. Experiência com alianças e rede (globais) é uma força, porque as empresas com essa experiência podem extrair melhores retornos de alianças e rede (globais) (Anand & Khanna (2000). Experiência em mercados diversificados contribui para o desenvolvimento de redes (globais) e, portanto, competitividade (global) (Loane & Bell, 2006).	
4.4. Adequação dinâmica de múltiplos parceiros globais (estratégica, cultural, governança organizacional). Desenvolvimento de competências e processos para garantir e sustentar este tipo de ajuste.	4.4. Alta / Baixa compatibilidade & complementaridade dos parceiros globais (estratégia de atuação, cultura, estilo de gestão e de mentalidade, nacionalidade e governança)	4.4. Compatibilidade é uma força no sentido que se correlaciona com o sucesso da aliança/rede (global) (Geringer de 1988; Kale & Singh, 2009). A complementaridade é também uma força porque aumenta as chances de sucesso da aliança (global) (Gulati et al, 2000.; Harrigan, 1988; Kale et al.2000). Governança adequada também é importante (Nielsen, 2009).	

Quadro 11 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do *Global SNA* – Dimensão4: Gerenciamento da Rede Global. Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução da autora).