

## Referências Bibliográficas

AACKER, D. A. **Developing Business Strategies**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

AALTONEN, M. Sense-making in Relation to Time and the Strategic Landscape, In: \_\_\_\_\_ (ed.). **The Third Lens: Multi-ontology Sense-making and Strategic Decision-making**. Burlington, USA: Ashgate Publishing Company, 2007.

ABIHONLINE. Olá Trurista: apoio total da hotelaria carioca. **Boletim Informativo Online da ABIH-RJ**, Rio de Janeiro, Ano 4, n. 70, segunda quinzena/janeiro, 2010. Disponível em: [http://www.riodejaneirohotel.com.br/boletim/janeiro10/janeiro\\_2010\\_2\\_integra.asp](http://www.riodejaneirohotel.com.br/boletim/janeiro10/janeiro_2010_2_integra.asp). Acesso em: 24 jan. 2011.

ABIH-RJ/FECOMÉRCIO. Anuário Estatístico ABIH-RJ 2009. Disponível em: <http://www.riodejaneirohotel.com.br/da.asp>. Acesso em: 10 mar 2010.

ADVFM. A família Bezerra de Melo, um dos sobrenomes mais tradicionais da hotelaria nacional, procura um sócio para a rede Othon. **ADVFM**, 2009. Disponível em: <http://br.advfn.com>. Acesso em: 23 dez 2009.

AGÊNCIA ESTADO. BHG investirá R\$ 600 milhões para construir 40 hotéis no Brasil. **Época Negócios**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com>. Acesso em: 22 nov 2010.

AGOSTINI, R. Restou apenas o espanhol. **Exame.com**, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/noticia/restou-apenas-espanhol-472734>. Acesso em 28 mai 2009.

AKSU, A. A. Defining training needs of five-star hotel personnel: an application in the Antalya Region of Turkey. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 9, 2005.

\_\_\_\_\_; ÖZDEMIR, B. Individual learning and organization culture in learning Organizations. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 4, 2005.

ALERIGI JR., A. Companhias aéreas têm receio com aeroportos para Copa de 2014. **Reuters Brasil**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/idBRSPE66P08320100726>. Acesso em: 26 jun 2010.

ALMEIDA, C.; NOGUEIRA, D. A volta por Cima. **O Globo**, Rio de Janeiro, 12 jan 2011. Economia, p. 21.

ALVARENGA, D. Classe C já troca casa de parente por hotel, diz executivo da Accor. **G1**, São Paulo, 2011. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/01/classe-c-ja-troca-casa-de-parente-por-hotel-diz-executivo-da-accor.html>. Acesso em: 11 jan 2011.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

AYOUN, B.; MOREO, P. J. Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 1, p. 7-18, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (PO): Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1989. 2. ed., 1998.

BASTOS, S. A. P. ; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Impacto estratégico dos fatores macroambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: a CEG e a CEG Rio na ótica relacional. **Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)**, v. 41, 2007.

BAUM, J. A.; CALABRESE C., T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, Special Issue, p. 267–294. 2000.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 4. ed., São Paulo: Senac, 2001.

BENÍTEZ, J. M.; MARTÍN, J. C.; ROMÁN, C. Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. **Tourism Management**, 28, p. 544–555, 2007.

BISELLI, A. M. F.; SUGIYAMA, M. S. G.; PAIM, W. M. Condo-resorts e condo-hotéis no Brasil: características e perspectivas. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. II, edição especial - BSH International, 2007.

BRANDEBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.

BRASILTURIS JORNAL. BHG prepara festa para agentes de viagem. **Informativo da Indústria Turística Brasileira**, Curitiba, 2010a. Disponível em: [http://www.brasilturis.com.br/popup\\_diretodaredacao\\_print.neo?Materia=18225](http://www.brasilturis.com.br/popup_diretodaredacao_print.neo?Materia=18225). Acesso em: 30 nov 2010.

\_\_\_\_\_. Hotéis BHG se associam ao São Paulo CVB. **Informativo da Indústria Turística Brasileira**, Rio de Janeiro, 2010b. Disponível em: [http://www.brasilturis.com.br/popup\\_diretodaredacao\\_print.neo?Materia=172262](http://www.brasilturis.com.br/popup_diretodaredacao_print.neo?Materia=172262). Acesso em: 1 out 2010.

BRIGGS, S.; SUTHERLANDA, J.; DRUMMOND, S. Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. **Tourism Management**, 28, p. 1006–1019, 2007.

BRUNELLI, M. Q.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; ZOUAIN, D. M.; BORGES, A. P. Scientific research in tourism: review of the literature from

20005 to 2009. **Revista de Administração Pública (RAP)**, 44(5). p. 1125-240, Set./Out., 2010.

BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 35, 2004.

BUSINESS TRAVEL MAGAZINE. O volume de negócios da Accor cresce 28,9% para R\$ 1,2 bilhão em 2010. **Business Travel Magazine**, 2011. Disponível em: [http://www.businesstravel.com.br/hotnews\\_desc\\_impressao.php?cod=17316](http://www.businesstravel.com.br/hotnews_desc_impressao.php?cod=17316). Acesso em: 20 jan 2011.

CALDAS, P. D. A.; CALDAS, E. A. P.; SILVA, J. D. G. Avaliação da estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. I, n. 3, 2006.

CAMPOS, S. R. Os cinco sentidos da hospitalidade. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. III, n. 1, 2008.

CÂNDIDO, C. J. F. Service Quality Strategy Implementation: A Model and the Case of the Algarve Hotel Industry. **Total Quality Management**, v. 16, n. 1, 2005.

CELARO, C. A. **Alianças estratégicas no setor de autopeças: o caso Forjas Brasileiras**. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CHAN, E. S. W.; WONG, S. C. K. Hotel selection: When price is not the issue. **Journal of Vacation Marketing**, v. 12, n. 2, 2006a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. **Tourism Management**, 27, p. 481–492, 2006b.

CHEHADE, M. B. Uso do Marketing de Relacionamento em Serviços Hoteleiros. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, Ano IV, n. 6, 2007.

CHEN, C-F. Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. **Tourism Management**, 28, p. 696–702, 2007.

\_\_\_\_\_; Soo, K. T. Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels. **Tourism Management**, 28, p. 1400–1407, 2007.

CHEN, J. J.; DIMOU, I. Expansion strategy of international hotel firms. **Journal of Business Research**, 58, 2005.

CIRILO, L. Meio Ambiente. Passivo Ou Ativo? **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. II, edição especial - BSH International, 2007.

CLAVER, E.; ANDREU, R.; QUER, D. Growth strategies in the Spanish hotel sector: determining factors. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 3, p. 188-205, (2006).

CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; PEREIRA-MOLINER, J. Competitiveness in Mass Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 34, n. 3, 727–745, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup

performance differences in Alicante, Spain. **Tourism Management**, 27, p. 1101–1116, 2006.

CONTRACTOR, J. F.; KUNDU, K. S. Modal choice in the world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. **Journal of International Business Studies**, 29(2), p. 325–58, 1998.

\_\_\_\_\_ ; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington (MA): Lexington Books, 1988.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**, n. 33 (9), 1987.

COOPER, C.; FLETCHER, J; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R. **Turismo: Princípios e Práticas**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, B. K.; FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. Análise Estratégica na Gestão de Empresas Hoteleiras: Aplicação de um Modelo. In: **Anais do XXIV Encontro da ANPAD**, Florianópolis-SC, set. 2000.

COSTA, E. A. A. **Alianças estratégicas entre pequenas empresas de inovação tecnológica: o caso das empresas Gavea Sensors e Fiber Sensing**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

COSTA, H. A. **Análise das Relações de Rede e do Perfil da Competitividade Turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC**. Balneário Camboriú, 2005. Dissertação de Mestrado – Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí.

CUSUMANO, M. A. **The Japanese Automobile Industry**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1985.

DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAS, M. A. A Rede de Negócios do Turismo: um estudo sobre duas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v.11, n. 1, 2009.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

\_\_\_\_\_ ; KOSONEN, M. **Fast Strategy**. New York: Wharton School Publishing, 2008.

DREDGE, D. Policy networks and the local organization of tourism. **Tourism Management**, 27, p. 269–280, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

\_\_\_\_\_ ; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ERKUS-ÖZTÜRK, H. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. **Tourism Management**, 30, p. 589–597, 2009.

EXAME.COM. BHG, da GP, planeja ser a BR Malls da hotelaria. **Exame.com**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/noticia/bhg-planeja-ser-br-malls-hotelaria-528542>. Acesso em: 26 jan 2010.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future: Competitive foresight Scenarios**. New York: John Willey & Sons, 1998.

FOGAÇA, G. Ações do Hotéis Othon sobem 129% no ano. **Exame.com**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/blogs/direto-do-pregao/2010/03/02>. Acesso em: 02 mar 2010.

FREITAS, J. C. T. **Alianças e redes estratégicas dos portais da internet: suas implicações estratégicas**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

GABINETE DO PREFEITO. **Prefeito participa de lançamento de empreendimentos hoteleiros**. Assessoria de Imprensa, 31/01/2011.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc, v. 16, 1999.

GARCÍA-CANAL, E.; DUARTE, C. L.; CRIADO, J. R.; LLANEZA, A. V. Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. **Journal of World Business**, v. 37, 2002.

\_\_\_\_\_ ; Sanchez-Lorda, P. One more only if it is one of us. The number of partners and the stock market reaction to domestic and international alliance formation in EU telecoms firms. **International Business Review**, v. 16, n.1, p. 83-108, 2007.

GARRIDO, J. Uma Herança Capaz de Trazer um Futuro Melhor. **Valor Especial Infraestrutura Copa 2014/Olimpíada 2016**, Maio, 2010.

GARRIDO, M. D. A. **Modelos Multiorganizacionais no Turismo: Cadeias, Clusters e Redes**. Salvador, 2001. Dissertação de Mestrado - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.

GAVA, R.; SILVEIRA, T. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n. 2, 2007.

GETZ, D. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, n. 29, p. 403-428, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GINSBERG, J. M.; BLOOM, P. N. Choosing the Right Green Marketing Strategy. **MITSloan Management Review**, Fall, p. 79-84, 2004.

GOERZEN, A. Managing Alliance Networks: Emerging practices of Multinational Corporations. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 2, p. 94-107, 2005.

GOLDBERG, S. Linhas de Crédito vão Facilitar os Investimentos. **Valor Especial Turismo**, Junho, 2010.

GOMES, J. C. (ORG.). **Caderno de Turismo do Estado do Rio de Janeiro: passaporte para o desenvolvimento do Estado**. Rio de Janeiro: Fecomércio, 2010

GORINI, A. P. F.; Mendes, E. F. Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, 2005.

GRANGSJO, Y. V. F.; GUMMESSON, E. Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 1, p. 58-75, 2006

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. 3a ed. Cornwall: Blackwell Publishers, 1999.

GREENSTEIN, S. M. Lock-in and the costs of switching mainframe computer vendors in the US Federal Government in the 1970s. **IEEE Annals of the History of Computing**, v. 17, n. 3, p. 58-66, 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, 1998.

\_\_\_\_\_; Gargiulo, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n.5, p. 1439–1493, 1999.

\_\_\_\_\_; Lawrence, P. Organizing vertical networks: A design perspective. In: **SMJ Special Issue Conference**, Northwestern University, 1999.

\_\_\_\_\_; Nohria, N.; Zaheer, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, 2000.

HAGEDOOM, L.; SCHAKENRAAD, P. Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies. **Research Policy**, n. 21, 1992.

HALINEN, A.; TÖRNOOS, J-A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, 58, (2005): 1285– 1297.

HARRINGTON, D.; AKEHURST, G. An empirical study of service quality implementation. **The Services Industry Journal**, 20(2), p. 133–156, 2000.

HARZING, A-W. Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. **Journal of International Business Studies**, 31, 1, p. 101-120, 2000.

HENNART, J-F. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, July-August, p. 361-374, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management.: Competitiveness and Globalization**. 8. ed., Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009.

HOFFMANN, W. Strategies for managing a portfolio of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 8, 2007.

HOTÉIS OTHON S. A. E CONTROLADAS. **Relatório da Administração e Demonstrações Contábeis: exercício Findo em 31 de dezembro de 2009**. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 12 abr 2010.

HÔTELIER NEWS. BHG anuncia compra de edifício hoteleiro no Rio de Janeiro. **Hôtelier News**, 2010. Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br>. Acesso em: 29 dez 2010.

\_\_\_\_\_. BHG estima investir R\$ 6 milhões em projeto de iluminação. **Hôtelier News**, 2010. Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br>. Acesso em: 17 jan 2011.

\_\_\_\_\_. Rede Othon investe em mkt digital e eleva em 70% as vendas. **Hôtelier News**, 2010. Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br>. Acesso em: 26 mar 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005. **Estudos e Pesquisas IBGE**, 2008.

INVESTMAIS. O setor hoteleiro pode ser um bom investimento? **Revista InvestMais**, 2011. Disponível em: <http://www.revistainvestmais.com.br/entrevista>. Acesso em: 12 jan 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 40, p 1411-1431, 2009

\_\_\_\_\_. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHNSON, C.; VANETTI, M. Locational Strategies of International Hotel Chains. **Annals of Tourism Research**, v. 32, n. 4, p. 1077-1099, 2005.

JONES LANG LASALLE HOTELS. **Lodging industry in numbers Brazil 2010**. Brasília, Brazil, 2010.

JORNAL DE TURISMO. Brasil espera aumentar em 30% número de turistas estrangeiros até 2016. **Jornal de Turismo**, 2011. Disponível em: <Http://www.jornaldeturismo.com.br>. Acesso em: 18/02/2011.

\_\_\_\_\_. Grupos hoteleiros europeus projetam expansão para 2011 no Brasil. **Jornal de Turismo**, 2010. Disponível em: <Http://www.jornaldeturismo.com.br>. Acesso em: 17/11/2010.

KALACHE FILHO, J. **Alianças estratégicas no setor de celulose de fibra curta de mercado: estudo de caso da aracruz celulose**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

KALE P.; SINGH H. Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and success. **Strategic Management Journal**. v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Perlmutter, H. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 217-237, 2000.

KIM, H-B; KIM, W. G. The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. **Tourism Management**, 26, p. 549–560, 2005.

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Westview Press, 2001.

\_\_\_\_\_; YANG, S. **Social Network Analysis**. 2nd ed. Sage Publications Inc., 2008.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, 1995.

LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. New York: Palgrave MacMillan, 2003.

LAVIE, D. Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1187-1212, 2007.

\_\_\_\_\_; ROSENKOPF, L. Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 797–818, 2006.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008a.

\_\_\_\_\_. The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 5, p. 19-36, 2008b.

\_\_\_\_\_; CLARO, D. P.; MESQUITA, L. Buyer-supplier and supplier-supplier alliances: Do they reinforce or undermine one another? **Journal of Management Studies**, v. 45, p. 561-584, 2008c.

\_\_\_\_\_. The impact of membership in competing alliance constellations: evidence on the operational performance of global airlines. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 345-367, 2007a.

\_\_\_\_\_. Mudar tudo para não mudar nada: análise da dinâmica de redes de proprietários no Brasil como 'mundos pequenos'. **RAE Eletrônica (Online)**, v. 6, p. 6, 2007b.

LEITE, J. C. **Alianças e Redes Estratégicas no Setor de Downstream de Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro: 2004. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Alianças e Redes Estratégicas no setor de Downstream de Petróleo no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)**, v. 39, 2005.

LITTELJOHN, D.; ROPER, A.; ALTINAY, L. Territories still to find – the business of hotel internationalization. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 2, 2007.

LOUREIRO, C. Ministro anuncia repasse imediato de verbas em segurança e mais UPPs. **G1**, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com>. Acesso em: 27/10/2009.

LUBIN, D. A.; Esty, D. C. The Sustainability Imperative: Lessons for Leaders from Previous Game-Changing Megatrends. **Harvard Business Review**, May, p. 42-50, 2010.

MACEDO-SOARES, T. D. V. A. Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA - Strategic Network Analysis – Framework. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 1, 2011

\_\_\_\_\_. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. In: **Proceedings of GBATA conference**, Rome, 292-305, 2002.

\_\_\_\_\_. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, p.460-467, 2000.

\_\_\_\_\_; MENDONÇA, A. P. G. Strategic Implications of Alliances and Other Linkages of Leading Telecom Operators in Brazil: Network and International Perspectives. **Latin American Business Review**, 11, 2010.

\_\_\_\_\_; NEVES, J. A. S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **Revista de Administração Pública (RAP)**, n. 34 (1), p. 165-208, 2000.

\_\_\_\_\_; TAUHATA, T.; Lima, F. C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas. **Revista de Empresa**, Julio-Septiembre, n. 13, p.56-76, 2005.

\_\_\_\_\_; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para o seu Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial 2001, Rio de Janeiro, v. 11. n. 1, p. 55-76, 2007.

MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; HOLANDA, F. M. A. Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo exploratório. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. I, n. 3, 2006.

MACIEL, L. Jogos e Economia Forte Impulsionam o Setor. **Valor Especial Turismo**, June, 2010.

MARCH, R.; WILKINSON, I. Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships. **Tourism Management**, n. 30, 2009.

MARTÍNEZ, E. E. V.; Esquivel, M. H. Importancia de la Internacionalización de la Empresa Hotelera en el Valle de Toluca. **Estudios & Perspectivas en Turismo**, v. 15, p. 45-66, 2006.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 4ª ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDONÇA, A. P. G. **As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações no País: Um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo**. Rio de Janeiro, 2008,

236 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p. 1-67, 1998.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas Básicas de Turismo**. Brasília, Brasil, 2004.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**. Brasília, Brasil, 2007.

MONTEIRO, S. M. S.; GUZMÁN, B. A. Determining factors of environmental strategic positioning adopted by Portuguese large companies. **Social Responsibility Journal**, v. 5, n. 4, p. 478-498, 2009.

MOTA, A. P.; CIANCIARUSO, R. C. Gestão de marca: agregando valor no mercado hoteleiro. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. II, edição especial - BSH International, 2007.

MOTTA, A.; FERREIRA, G. F.; MUNHOZ, J.; ALMEIDA, C. A. Conceituação de hotéis exclusivos. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. II, n. 4, 2007

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, 2003.

NETO, M. T. R.; FILHO, C. G.; CABRAL, L. M. Antecedentes da Lealdade – Um Estudo Exploratório em Hotelaria para Negócios. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n. 01, 2009.

NEVES, A. P. K. **Gestão estratégica de empresas em redes de alianças num contexto global de grandes mudanças: foco nas empresas líderes fornecedoras de equipamentos de rede de telecomunicações**. Rio de Janeiro, 2009, 216 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why Sustainability is Now the Key Driver for Innovation. **Harvard Business Review**, September, 2009.

NOHIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 105-124, 1991.

NOVELLI, M.; SCHIMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, Clusters and Innovation in tourism: A UK Experience. **Tourism Management**, n. 27, p. 1141-1152, 2006.

O'FALLON, M. J; RUTHERFORD, D. G. **Hotel Management and Operations**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Tourism Highlights**. Organização Mundial do Turismo, 2010. Disponível em: [Http://www.unwto.org](http://www.unwto.org). Acesso em: 10 abr 2010.

\_\_\_\_\_. **Tourism Highlights**. Organização Mundial do Turismo, 2009. Disponível em: [Http://www.unwto.org](http://www.unwto.org). Acesso em: 20 mai 2010.

OZCAN, P.; EISENHARDT, K. M. Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 246-279, 2009.

PAN, C-M. Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. **Tourism Management**, 26, p. 845–850, 2005.

PANSIRI, J. The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. **Tourism Management**, 29, p. 101–115, 2008.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance**. Boston, 2000. Ph.D Thesis - School of Management, Boston University.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

POWERS, T.; HSU, C. H.C. **Marketing Hospitality**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y.L. **The multinational mission: Balancing local demands and global vision**. New York: The Free Press, 1987.

PR NEWSWIRE. O grupo Golden Tulip lança Central de Reservas e plataforma de distribuição de "próxima geração": Goldres3. **PR Newswire**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.ipoom.com/noticias/turismo/>. Acesso em: 8/10/2010.

REIS, G. F.; GUTIERREZ, A. Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. III, n. 2, 2008.

RIBEIRO, E. BNDES terá R\$ 1 bi para hotéis na Copa 2014. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia>. Acesso em: 2/2/2010.

RJTV. Meio ambiente: única promessa para o Pan que saiu do papel durou pouco. **RJTV**, 1ª edição, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://rjtv.globo.com>. Acesso em: 8/10/2009.

ROCHA, C. Ideia de Aparts na Zona Portuária Anima Mercado. **O Globo**, Rio de Janeiro, 19 mai 2010, Rio, p. 21.

RODRIGUES, A. Um ícone dos anos 70 está de volta. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.estadao.com.br>. Acesso em: 17/01/2011.

RÖTZSCH, R. Rio de Janeiro cria incentivos por novos hotéis para Copa e Jogos Olímpicos. **Folha de São Paulo**, Sucursal Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/esporte>. Acesso em: 26/11/2010.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: An analysis of relational and structural embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v.21, p.369–386, 2000.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Flats, apart-hotéis ou hotéisresidência: caracterização e desempenho no Brasil e no município de São Paulo. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n.º 14, p. 137-57, set. 2001.

SCOTT, N.; BAGGIO, R.; COOPER, C. **Network Analysis and Tourism: from theory to practice**. England: Channel View Publications, 2008a.

\_\_\_\_\_; COOPER, C.; BAGGIO, R. Destination Networks: Four Australian Cases. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 169-188, 2008b.

SHIH, H-Y. Network characteristics of drive tourism destinations: an Application of network analysis in tourism. **Tourism Management**, n. 27, p. 1029-1039, 2006.

SILVA A. J. H.; Teixeira, R. M. Ambiente Competitivo E Obtenção De Vantagens Competitivas A Partir De Uma Abordagem Integradora: Estudo De Caso No Setor Hoteleiro Em Curitiba. **REAd**, 55, v. 13, n.º 1, jan-abr, 2007.

SILVA, I. O. F. O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos Coqueiros — 1996 a 2006. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. II, n. 3, 2007

SLONGO, L. A; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e Marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.

SMERAL, E. Growth Accounting for Hotel and Restaurant Industries. **Journal of Travel Research**, v. 47, n. 4, 2009.

STONEHOUSE, G.; CAMPBELL D.; HAMIL J.; PURDIE T. **Global and Transnational Business: Strategy and Management**. 2. ed. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TAKAR, T. BHG vai comprar prédio do hotel Sofitel Rio Copacabana. **Valor Online**, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br>. Acesso em: 10/09/2010.

TAUHATA, T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

THE ECONOMIST. Brazil takes off. **The Economist**, 2009. Disponível em: [http://www.economist.com/node/14845197?story\\_id=E1\\_TQRQVTJS](http://www.economist.com/node/14845197?story_id=E1_TQRQVTJS). Acesso em: 12/11/2009.

TIMUR, S.; GETZ, D. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 445-461, 2008.

TREMBLAY, P. The Economic Organization of Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 5, n. 4, p. 837-859, 1998.

TROCCOLI, I. R.; Macedo-Soares, T. D. L. v. A. Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos, **RAUSP**, v. 38, n. 3, 2003.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 36-67, 1997.

VAPOLA, T. J.; PAUKKUA, M.; GABRIELSSON, M. Portfolio management of strategic alliances: an international business perspective. **International Business Review**, v. 19, n. 3, p. 247-260, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RUSSO, M. G. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: a Model Based on Scientific Journal Ranking. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 5, n. 2, p. 139-159, Apr./June, 2008

VOLPON, T. C. **Modelos Alinhamento estratégico da responsabilidade sócio-ambiental corporativa no caso de empresas que atuam em redes de relacionamento: Resultados de pesquisa na Petrobrás**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

WANG, Y.; FESENMAIER, D.R. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. **Tourism Management**, 28, p. 863-875, 2007.

\_\_\_\_\_; KRAKOVER, S. Destination Marketing: Competition, Cooperation or cooperation? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.

WESTNEY, D. E. Cross-Pacific internationalization of R&D by U.S. and Japanese firms. **R&D Management**, v. 23, n. 2, p. 171-181, 1993.

WILLIAMSON, E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, 1991.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. 3ª ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. **Management Science**, v.43, n. 11, p. 1493-1509, 1997.

## 8 Apêndice I

Questionário respondido pela Othon Hotéis.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

**“Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: Estudo de Caso do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro”**

#### **Objetivos:**

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções dos executivos das empresas estudadas sobre o papel e a influência das suas alianças – aqui representadas por relacionamentos com outras organizações de cunho estratégico e duradouro – na obtenção de vantagens competitivas tanto para as firmas quanto para o desenvolvimento da indústria do turismo na cidade do Rio de Janeiro.

#### **Participantes:**

Representantes das empresas estudadas, de diversas áreas e níveis hierárquicos, que participem dos processos de tomada de decisão. Devem participar executivos da alta gerência, superintendentes, gerentes gerais, gerentes de divisão e de demais áreas, além de funcionários envolvidos no processo decisório.

#### **Resultados Esperados:**

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores a respeito das alianças estabelecidas pelas empresas nas quais trabalham.

Enfatizamos que este questionário não é um teste, no qual deveriam ser dadas “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados que tende a retratar, de forma fiel, a posição de sua empresa em relação às alianças estratégicas estabelecidas.

*Não é necessário responder todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.*

#### **Confidencialidade:**

**Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos.** Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pela autora e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos

respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

#### **INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO**

- 1) Para responder as questões, assinale no espaço reservado para resposta.
- 2) Quando for o caso, e estiver indicado, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois **toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.**
- 4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Muitas perguntas deste questionário são do tipo “avalie a seguinte afirmação”. As opções de respostas estarão divididas em cinco alternativas, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo, além da opção “Não se aplica”. O pesquisado deve marcar uma única alternativa, sendo esta a que melhor reflete a sua visão sobre a pergunta feita.

#### **EXEMPLO DE ESTRUTURA DAS QUESTÕES**

Não se Aplica	AFIRMATIVA	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento tem impacto na estratégia da mesma”.					

#### **Legenda:**

**DT:** Discordo Totalmente    **D:** Discordo    **ND/NC:** Nem Discordo, Nem Concordo

**C:** Concordo    **CT:** Concordo Totalmente

### ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Este questionário possui 35 questões e está estruturada da seguinte maneira:

**Introdução:** identificação do respondente.

**Parte 1 – Perfil Estratégico da Empresa:** busca identificar o perfil e a postura estratégica da empresa, assim como os *stakeholders* privilegiados e seu posicionamento socioambiental.

**Parte 2 – Participação da Empresa em Alianças:** busca identificar a participação da empresa em alianças e redes estratégicas e os principais atores envolvidos.

**Parte 3 – Características das Alianças:** visa obter informações sobre as características das alianças e redes estratégicas das quais a empresa participa - estrutura, composição e conteúdo.

### INTRODUÇÃO: IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome da empresa: *HOTÉIS OTHON S/A*

Área: *DIRETORIA COMERCIAL / SUPERINTENDENCIA*

Cargo: *DIRETOR / ASS. DE OPERAÇÕES*

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

SIM	NÃO
<i>X</i>	

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome: *SORGE CHAVES*

E-mail (opcional): *SORGE@NETO@YAHOO.COM.BR*

Endereço para correspondência (opcional):

### PARTE 1: PERFIL ESTRATÉGICO DA EMPRESA

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva utilizada pelo **HOTEL** no qual você trabalha?

Não posuímos fonte de diferenciação	Foco em preço diferenciado (alto ou baixo)	Foco em design	Foco em excelência no suporte pós-venda (relacionamento /fidelização)	Foco na qualidade do serviço	Foco na construção de marca forte

2. Qual o escopo geográfico de atuação do **HOTEL** (unidade de negócio) e/ou do Grupo Empresarial (Corporação) no qual você trabalha?

Empresa / Escopo	Atuação Local	Atuação Regional/Nacional	Atuação Internacional	Atuação Global (Vários continentes)
Unidade de Negócio				
Corporação				

3. O **HOTEL** em que você trabalha se posiciona para atender prioritariamente a qual segmento de mercado?

Segmento de turismo de negócios

Segmento de turismo de lazer

Outro: MICE (MEETINGS INCENTIVES CONGRESS EVENTS)

4. Em média, qual foi a taxa de ocupação do seu **HOTEL** no ano de 2009?

Até 50%

de 51% a 60%

de 61% a 70%

de 71% a 80%

de 81% a 90%

Acima de 90%

5. Tendo como base o ano de 2009, marque em que faixa de faturamento o seu **HOTEL** se enquadra:

- ( ) Até 50.000,00  
 ( ) Entre 50.001,00 e 200.000,00  
 ( ) Entre 200.001,00 e 500.000,00  
 ( ) Entre 500.001,00 e 1.000.000,00  
 ( ) Entre 1.000.001,00 e 9.900.000,00  
 Acima de 9.900.000,00

6. Qual o número de funcionários (quadro fixo + temporários ou contratados) empregados pelo seu **HOTEL** atualmente:

- ( ) Entre 11 e 50 empregados  
 ( ) Entre 51 e 200  
 ( ) Entre 201 e 500 empregados  
 Acima de 500 empregados

7. Quais *stakeholders* (públicos interessados) mais privilegiados pelo **HOTEL** no qual você trabalha? (**Marque no máximo 3 opções**)

Privilegia o interesse dos empregados	Privilegia o interesse dos acionistas	Privilegia o interesse dos clientes	Privilegia o interesse da comunidade	Não privilegia quaisquer interesses
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

8. Ações socioambientais fazem parte do foco estratégico do **HOTEL** no qual você trabalha?

SIM	NÃO
<input checked="" type="checkbox"/>	

9. Que tipos de ações socioambientais o **HOTEL** no qual você trabalha realiza? (Marque quantas opções forem necessárias)?

Não realiza nenhuma ação socioambiental	Gestão eficiente dos recursos hídricos disponíveis (água)	Gestão energética eficiente (energia)	Gestão eficiente de resíduos sólidos (lixo)	Ações de redução de gases poluentes (CO <sub>2</sub> )	Ações para conservação florestal	Ações de Responsabilidade Social

	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--	--	-------------------------------------

10. O seu **HOTEL** utiliza algum tipo de indicador para monitorar suas ações socioambientais?

SIM	NÃO
	<input checked="" type="checkbox"/>

11. Se a resposta anterior foi SIM, cite os indicadores utilizados:

---



---

12. Como você avalia o posicionamento do **HOTEL** (unidade de negócio) e/ou do Grupo Empresarial (Corporação) no qual você trabalha em relação a questões socioambientais?

Empresa / Posicionamento	Não se posiciona	Pouco posicionada	Moderadamente posicionada	Muito posicionada
Unidade de negócio			X	
Corporação			X	

## PARTE 2: PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM ALIANÇAS

### Definição conceitual:

*Alianças estratégicas* são arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

*Exemplos de alianças:* *joint ventures*, contratos de gestão/operação, franquias, licenciamentos, compartilhamento de ativos e/ou de equipamentos, contratos de prestação de serviços de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo, acordos de venda, marketing e distribuição, etc.

13. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia do HOTEL no qual você trabalha”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT
					X

14. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas no HOTEL em que você trabalha atualmente? (Marque **no máximo 3 opções**)

Acesso a capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	X
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escala	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Gerenciamento de incertezas	
Compartilhamento de recursos / competências complementares	
Estreitar relações comerciais	X
Não se aplica	

**Definições conceituais:**

*Aliança bilateral* é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro fazem uma aliança bilateral para o desenvolvimento de um serviço específico.

*Aliança multilateral* é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa possui alianças com diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

15. As alianças estratégicas que seu HOTEL participa são de que tipo?

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	X
Não participa de alianças	

**Definições conceituais:**

**Substitutos** são produtos/serviços que podem comprometer a adoção do produto/serviço da sua empresa, pois fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente. Por exemplo, os cruzeiros podem ser um tipo de substituto para os serviços de hospedagem em hotel.

**Complementor** é definido como uma empresa/instituição que fornece um produto ou serviço que possui um complemento tal que, quando associado ao seu produto/serviço, torna-o mais valioso a seus clientes. Por exemplo, uma empresa de SPA pode ser um *complementor* para o hotel. Ou seja, quando a empresa firma uma parceria para instalar os serviços do SPA no Hotel, o cliente pode ter um serviço mais completo, pois além do aluguel do quarto ele dispõe de um atrativo extra para sua hospedagem.

16. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais o seu **HOTEL** participa?  
(Marque todas as opções necessárias para a sua resposta)

Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Organizações de classe/da indústria/setor	Entidades governamentais
						X	

Outros – especificar:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Cite exemplos de empresas/organizações com as quais o seu HOTEL tem alianças/parcerias, consideradas por você como as mais estratégicas, em cada categoria de ator:

Cientes: TREND

Fornecedores: TERKA

Concorrentes: SOFITEL / WINDSOR

Substitutos: LVC

Novos Entrantes: \_\_\_\_\_

Complementors: SMELES / VOIILA E ETC.

Organizações de Classe/da indústria/setor: ABIH, FOHB

Entidades Governamentais: MTUR

18. Selecione os principais tipos de alianças/ligações mais utilizados pelo seu **HOTEL** com cada tipo de parceiro. (**Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro**).

Tipo de Ligação / Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Org. de classe/ da indústria	Entidades governamentais
Fusões e Aquisições								
Joint Ventures								
Participação acionária cruzada								
Investimento acionário minoritário								
Contrato de gestão da operação								
Contrato de franquia ou licenciamento				X	X			
Contrato de pesquisa e desenvolvimento em conjunto								
Contrato de co-produção de serviços e/ou produtos								
Contrato/acordo de vendas e/ou marketing em conjunto	X	X				X		
Contrato/Acordo de compartilhamento de ativos e/ou equipamentos								
Contrato/acordo de compartilhamento de informação e/ou tecnologia	X					X	X	

Contrato/acordo de fornecimento de insumos e/ou serviços longo prazo		X				X		
Contrato/acordo de comercialização	X			X	X	X		
Contrato/acordo de compras em conjunto			X				X	
Contratos/acordo de promoção e propaganda		X	X					
Contrato/acordo de permuta			X				X	X
Contrato/acordo de financiamento								

19. Pela sua percepção, o seu HOTEL deve ter aproximadamente quantos acordos/contratos de parcerias/alianças atualmente:

- ( ) Menos de 10  
 Entre 10 e 20  
 ( ) Entre 21 e 30  
 ( ) Entre 31 e 40  
 ( ) Entre 41 e 50  
 ( ) Mais de 50

**Definições conceituais:**

**Redes estratégicas** são conjuntos de relacionamentos (alianças) da empresa, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústria e países. São compostos de laços duradouros, de significado estratégico, ou seja que contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

**Rede de valor** é um mapa esquemático que representa todos os participantes do ambiente de negócios da empresa e as interdependências entre eles. Além da empresa (ou indústria) focal, a rede de valor é constituída por seus *complementors*, competidores, fornecedores e outros.

***Exemplo de participantes da rede de valor de uma empresa do setor hoteleiro:***

Clientes	Hóspedes, corporações (contas corporativas), agências de viagem, empresas de eventos (locação de espaços), etc.
Fornecedores	<i>de Catering</i> , de equipamentos, etc.
<i>Complementors</i>	Empresas de transporte, aluguel de carros, atrações turísticas, bares e restaurantes, etc.
Substitutos	Cruzeiros, pousadas, albergues, bread&breakfast, casa de parentes/amigos, outros espaços para eventos, video conference, etc.
Entidades de classe e representativas da indústria	ABIH, Convention & Visitors Bureaux, sindicato de trabalhadores, etc.
Entidades governamentais e supra governos	Ministério do Turismo, Secretarias de Turismo, Organização Mundial do Turismo (UNWTO), Sebrae, etc.
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, Bancos comerciais privados etc.

Definem-se *oportunidades* como *ganhos potenciais* proporcionados por fatores macroambientais - políticos, econômicos e socioambientais - ou estruturais da indústria, externos à empresa. Já *ameaças* são definidas como *perdas, riscos ou mudanças potencialmente desfavoráveis* decorrentes dos mesmos fatores.

20. Considerando as definições acima, avalie cada uma das seguintes afirmações:  
(Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “A inserção do seu <b>HOTEL</b> em redes de relacionamentos é importante para a estratégia deste”.					X
	1.2 “A inserção do seu <b>HOTEL</b> em redes de relacionamentos tem impacto na estratégia e no desempenho deste”.					X
	1.3 “A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar <b>maiores oportunidades</b> para ele”.				X	
	1.4 “A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar <b>maiores ameaças</b> para ele”.		X			
	1.5 “A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não representa nem constitui <b>oportunidades ou ameaças</b> para ele”.		X			
	1.6 “A existência de grande quantidade de relações					

	entre os membros da rede de valor do seu <b>HOTEL</b> constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor hoteleiro”.	X				
	1.7 “A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas pode contribuir com o desenvolvimento socioeconômico ambiental da indústria do turismo no Rio de Janeiro”				X	

21. Avalie esta afirmação: “As alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição **no setor hoteleiro**”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT
				X	

22. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior explicitie em que sentido você vê essas mudanças.

---



---

23. Avalie esta afirmação: “As alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição **na indústria do turismo**” (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT
				X	

24. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão 17, explicitie em que sentido você vê essas mudanças.

---



---

**Definições conceituais:**

**Clientes-chave** são empresas ou grupos que possuem consumo significativo de serviços de hospedagem, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de competitividade.

**Fornecedores-chave** são empresas que fornecem insumos ou serviços a SUA EMPRESA, os quais representam grande parcela do seu custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

**Concorrentes-chave** são empresas que concorrem com a SUA EMPRESA nos mesmos mercados com produtos/serviços semelhantes, poder de barganha equivalente ou market share da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

25. Avalie as seguintes afirmações:

(Marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada uma das afirmações abaixo).

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “Como parte da estratégia, o seu <b>HOTEL</b> deveria estabelecer alianças estratégicas com seus <b>concorrentes-chave</b> visando atenuar o grau de acirramento da competição”.			X		
	1.2 “O seu <b>HOTEL</b> procura identificar os <b>clientes-chave</b> com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo”.					X
	1.3 “O seu <b>HOTEL</b> procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com <b>fornecedores-chave</b> ”.					X
	1.4 “Como parte da estratégia, o seu <b>HOTEL</b> deveria estabelecer alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto da globalização”					X

### PARTE 3: CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS

#### Definição conceitual:

**Escopo** refere-se à amplitude ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança, mais restrito é seu escopo.

26. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as alianças estabelecidas pelo seu **HOTEL** com cada tipo de parceiro são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)	Não se Aplica
Cientes	X		
Fornecedores	X		
Concorrentes		X	
Substitutos		X	
<i>Complementors</i>	X		
Novos Entrantes		X	
Org. de classe/representativas da indústria	X		
Entidades governamentais	X		

27. Quanto ao escopo geográfico, as alianças que o seu **HOTEL** participa, com cada tipo de parceiro, são predominantemente:

Parceiro / Escopo	Local	Regional/ Nacional	Internacional	Global	Não se Aplica
Cientes				X	
Fornecedores		X			
Concorrentes		X			
Substitutos		X			
Novos Entrantes		X			
<i>Complementors</i>	X				
Org. de classe/representativas da indústria		X			
Entidades governamentais		X			

28. Avalie a afirmação: “O seu **HOTEL** procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto...”:

(Marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada uma dos complementos da afirmação acima).

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 "... da rede de valor da indústria do turismo do Rio de Janeiro"				X	
	1.2 "... da rede de valor das empresas hoteleiras do Rio de Janeiro"				X	
	1.3 "... da rede de valor das empresas hoteleiras afiliadas a ABIH-RJ"				X	
	1.4 "... da rede de valor dos grandes grupos hoteleiros globais/internacionais"					X

29. No tocante à composição das alianças estratégicas das quais o seu **HOTEL** participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada um dos complementos abaixo da seguinte afirmação: "Na prática, o seu **HOTEL** busca estabelecer alianças com..."

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 ... seus clientes-chave".					X
	1.2 ... seus fornecedores-chave".					X
	1.3 ... seus complementors".					X
	1.4 ... seus substitutos".				X	
X	1.5 ... novos entrantes no setor".					
	1.6 ... organizações de classe ou representativas da indústria do turismo".					X
	1.7 ... entidades governamentais".					X

**Definição conceitual:**

**Recursos-chave** são aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento dos objetivos empresariais de uma empresa, trazidos para ela por meio das alianças/redes das quais faz parte.

30. Que **tipo** de(s) recurso(s)-chave o seu **HOTEL** busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas? (Marque **apenas os principais para cada categoria de parceiro**).

Tipo / Categoria	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Org. de classe/rep. da Indústria	Entidades governamentais
Capital Social								
Capital Informacional							X	
Recursos físicos		X						
Recursos Financeiros		/						X
Recursos Tecnológicos				X				
Talentes e Habilidades	X	X						
Inovação	X	X				X		

31. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais o seu **HOTEL** estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Volume dos Recursos-Chave			
	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Complementors				
Novos Entrantes				
Org. de classe/rep. da indústria				
Entidades governamentais				

32. Classifique o acesso do seu **HOTEL** aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Acesso aos Recursos-Chave		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	X		
Fornecedores	X		
Concorrentes		X	
Substitutos		X	
<i>Complementors</i>		X	
Novos Entrantes		X	
Org. de classe/repr. da indústria	X		
Entidades governamentais	X		

**Definição conceitual:**

A *força das conexões* em uma aliança pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da relação, o grau de comprometimento entre os parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

33. Avalie, de uma maneira geral, a força das conexões (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre o seu **HOTEL** e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Tipo de Parceiro	Força das Conexões			
	Fraca	Média	Forte	Não se Aplica
Clientes			X	
Fornecedores			X	
Concorrentes		X		
Substitutos		X		
<i>Complementors</i>			X	
Novos Entrantes		X		
Org. de classe/repr. da indústria			X	
Entidades governamentais			X	

**Definição conceitual:**

A *natureza* das alianças pode ser *oportunistica* (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Para ser *colaborativa* (ganha-ganha) é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

34. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pelo seu **HOTEL** com seus parceiros é vista como predominantemente:

(Marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**)

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunistica	Não se Aplica
Cientes	X		
Fornecedores	X		
Concorrentes	X		
Substitutos	X		
<i>Complementors</i>	X		
Novos Entrantes	X		
Org. de classe/repr. da indústria	X		
Entidades governamentais	X		

**Definição conceitual:**

Uma aliança é *explorative* quando visa desenvolver novas competências junto com os parceiros.

Uma aliança é *exploitative* quando visa explorar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.

35. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pelo seu **HOTEL** como cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo "*explorative*" ou "*exploitative*":

Tipo de Parceiro	Classificação		
	<i>explorative</i>	<i>exploitative</i>	Não se Aplica
Cientes	X		
Fornecedores	X		
Concorrentes	X		
Substitutos	X		
<i>Complementors</i>		X	
Novos Entrantes		X	

Org. de classe/repr. da indústria		X	
Entidades governamentais		X	

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

---



---



---



---



---

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!

## 9 Apêndice II

Questionário respondido pela Windsor Hotéis.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

#### “Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: Estudo de Caso do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro”

##### **Objetivos:**

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções dos executivos das empresas estudadas sobre o papel e a influência das suas alianças – aqui representadas por relacionamentos com outras organizações de cunho estratégico e duradouro – na obtenção de vantagens competitivas tanto para as firmas quanto para o desenvolvimento da indústria do turismo na cidade do Rio de Janeiro.

##### **Participantes:**

Representantes das empresas estudadas, de diversas áreas e níveis hierárquicos, que participem dos processos de tomada de decisão. Devem participar executivos da alta gerência, superintendentes, gerentes gerais, gerentes de divisão e de demais áreas, além de funcionários envolvidos no processo decisório.

##### **Resultados Esperados:**

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores a respeito das alianças estabelecidas pelas empresas nas quais trabalham.

Enfatizamos que este questionário não é um teste, no qual deveriam ser dadas “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados que tende a retratar, de forma fiel, a posição de sua empresa em relação às alianças estratégicas estabelecidas.

*Não é necessário responder todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.*

##### **Confidencialidade:**

**Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos.** Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pela autora e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos

respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

#### **INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO**

- 1) Para responder as questões, assinale no espaço reservado para resposta.
- 2) Quando for o caso, e estiver indicado, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois **toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.**
- 4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Muitas perguntas deste questionário são do tipo “avalie a seguinte afirmação”. As opções de respostas estarão divididas em cinco alternativas, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo, além da opção “Não se aplica”. O pesquisado deve marcar uma única alternativa, sendo esta a que melhor reflete a sua visão sobre a pergunta feita.

#### **EXEMPLO DE ESTRUTURA DAS QUESTÕES**

Não se Aplica	AFIRMATIVA	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento tem impacto na estratégia da mesma”.					

#### **Legenda:**

**DT:** Discordo Totalmente    **D:** Discordo    **ND/NC:** Nem Discordo, Nem Concordo

**C:** Concordo    **CT:** Concordo Totalmente

### ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Este questionário possui 35 questões e está estrutura do seguinte maneira:

**Introdução:** identificação do respondente.

**Parte 1 – Perfil Estratégico da Empresa:** busca identificar o perfil e a postura estratégica da empresa, assim como os *stakeholders* privilegiados e seu posicionamento socioambiental.

**Parte 2 – Participação da Empresa em Alianças:** busca identificar a participação da empresa em alianças e redes estratégicas e os principais atores envolvidos.

**Parte 3 – Características das Alianças:** visa obter informações sobre as características das alianças e redes estratégicas das quais a empresa participa - estrutura, composição e conteúdo.

.....

#### INTRODUÇÃO: IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome da empresa: Windsor Hotels

Área: Marketing

Cargo: Gerente

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

SIM	NÃO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome: Paulo Marcos Ribeiro

E-mail (opcional): mkr@windsorhotels.com.br

Endereço para correspondência (opcional):

**PARTE 1: PERFIL ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva utilizada pelo **HOTEL** no qual você trabalha?

Não posuímos fonte de diferenciação	Foco em preço diferenciado (alto ou baixo)	Foco em design	Foco em excelência no suporte pós-venda (relacionamento /fidelização)	Foco na qualidade do serviço	Foco na construção de marca forte
				✓	✓

2. Qual o escopo geográfico de atuação do **HOTEL** (unidade de negócio) e/ou do Grupo Empresarial (Corporação) no qual você trabalha?

Empresa / Escopo	Atuação Local	Atuação Regional/Nacional	Atuação Internacional	Atuação Global (Vários continentes)
Unidade de Negócio	✓	✓	✓	✓
Corporação	✓	✓	✓	✓

3. O **HOTEL** em que você trabalha se posiciona para atender prioritariamente a qual segmento de mercado?

- Segmento de turismo de negócios  
 Segmento de turismo de lazer  
 Outro: \_\_\_\_\_

4. Em média, qual foi a taxa de ocupação do seu **HOTEL** no ano de 2009?

- Até 50%  
 de 51% a 60%  
 de 61% a 70%  
 de 71% a 80% ✓  
 de 81% a 90%  
 Acima de 90%

5. Tendo como base o ano de 2009, marque em que faixa de faturamento o seu **HOTEL** se enquadra:

- ( ) Até 50.000,00  
 ( ) Entre 50.001,00 e 200.000,00  
 ( ) Entre 200.001,00 e 500.000,00  
 ( ) Entre 500.001,00 e 1.000.000,00  
 Entre 1.000.001,00 e 9.900.000,00  
 ( ) Acima de 9.900.000,00

6. Qual o número de funcionários (quadro fixo + temporários ou contratados) empregados pelo seu **HOTEL** atualmente:

- ( ) Entre 11 e 50 empregados  
 ( ) Entre 51 e 200  
 Entre 201 e 500 empregados  
 Acima de 500 empregados

7. Quais *stakeholders* (públicos interessados) mais privilegiados pelo **HOTEL** no qual você trabalha? (**Marque no máximo 3 opções**)

Privilegia o interesse dos empregados	Privilegia o interesse dos acionistas	Privilegia o interesse dos clientes	Privilegia o interesse da comunidade	Não privilegia quaisquer interesses
✓		✓	✓	

8. Ações socioambientais fazem parte do foco estratégico do **HOTEL** no qual você trabalha?

SIM	NÃO
✓	

9. Que tipos de ações socioambientais o **HOTEL** no qual você trabalha realiza? (Marque quantas opções forem necessárias)?

Não realiza nenhuma ação socioambiental	Gestão eficiente dos recursos hídricos disponíveis (água) ✓	Gestão energética eficiente (energia) ✓	Gestão eficiente de resíduos sólidos (lixo) ✓	Ações de redução de gases poluentes (CO <sub>2</sub> )	Ações para conservação florestal	Ações de Responsabilidade Social ✓
---	---	---	---	--	----------------------------------	------------------------------------

10. O seu **HOTEL** utiliza algum tipo de indicador para monitorar suas ações socioambientais?

SIM	NÃO
	✓

11. Se a resposta anterior foi SIM, cite os indicadores utilizados:

\_\_\_\_\_

12. Como você avalia o posicionamento do **HOTEL** (unidade de negócio) e/ou do Grupo Empresarial (Corporação) no qual você trabalha em relação a questões socioambientais?

Empresa / Posicionamento	Não se posiciona	Pouco posicionada	Moderadamente posicionada	Muito posicionada
Unidade de negócio			✓	
Corporação			✓	

## PARTE 2: PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM ALIANÇAS

### **Definição conceitual:**

*Alianças estratégicas* são arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

*Exemplos de alianças:* *joint ventures*, contratos de gestão/operação, franquias, licenciamentos, compartilhamento de ativos e/ou de equipamentos, contratos de prestação de serviços de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo, acordos de venda, marketing e distribuição, etc.

13. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia do HOTEL no qual você trabalha”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT

14. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas no HOTEL em que você trabalha atualmente? (Marque **no máximo 3 opções**)

Acesso a capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	<input checked="" type="checkbox"/>
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	<input type="checkbox"/>
Economias de escala	<input type="checkbox"/>
Aprendizagem com parceiros	<input checked="" type="checkbox"/>
Gerenciamento de riscos	<input type="checkbox"/>
Compartilhamento de custos	<input type="checkbox"/>
Redução de custos de entrada em novos mercados	<input type="checkbox"/>
Redução de custos de entrada em novos clientes	<input type="checkbox"/>
Gerenciamento de incertezas	<input type="checkbox"/>
Compartilhamento de recursos / competências complementares	<input type="checkbox"/>
Estreitar relações comerciais	<input checked="" type="checkbox"/>
Não se aplica	<input type="checkbox"/>

**Definições conceituais:**

*Aliança bilateral* é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro fazem uma aliança bilateral para o desenvolvimento de um serviço específico.

*Aliança multilateral* é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa possui alianças com diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

15. As alianças estratégicas que seu HOTEL participa são de que tipo?

Bilaterais	<input type="checkbox"/>
Multilaterais	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input checked="" type="checkbox"/>
Não participa de alianças	<input type="checkbox"/>

**Definições conceituais:**

**Substitutos** são produtos/serviços que podem comprometer a adoção do produto/serviço da sua empresa, pois fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente. Por exemplo, os cruzeiros podem ser um tipo de substituto para os serviços de hospedagem em hotel.

**Complementor** é definido como uma empresa/instituição que fornece um produto ou serviço que possui um complemento tal que, quando associado ao seu produto/serviço, torna-o mais valioso a seus clientes. Por exemplo, uma empresa de SPA pode ser um *complementor* para o hotel. Ou seja, quando a empresa firma uma parceria para instalar os serviços do SPA no Hotel, o cliente pode ter um serviço mais completo, pois além do aluguel do quarto ele dispõe de um atrativo extra para sua hospedagem.

16. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais o seu **HOTEL** participa?  
(Marque todas as opções necessárias para a sua resposta)

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Organizações de classe/da indústria/setor	Entidades governamentais
✓	✓					✓	✓

Outros – especificar:

---



---

17. Cite exemplos de empresas/organizações com as quais o seu HOTEL tem alianças/parcerias, consideradas por você como as mais estratégicas, em cada categoria de ator:

Clientes: Petrobras  
 Fornecedores: Blum / Blumar Operadora  
 Concorrentes: \_\_\_\_\_  
 Substitutos: \_\_\_\_\_  
 Novos Entrantes: \_\_\_\_\_  
 Complementors: \_\_\_\_\_  
 Organizações de Classe/da indústria/setor: ABIH  
 Entidades Governamentais: Riotur / Prefeitura

18. Selecione os principais tipos de alianças/ligações mais utilizados pelo seu **HOTEL** com cada tipo de parceiro. (**Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro**).

Tipo de Ligação / Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Org. de classe/ da indústria	Entidades governamentais
Fusões e Aquisições								
<i>Joint Ventures</i>								
Participação acionária cruzada								
Investimento acionário minoritário								
Contrato de gestão da operação								✓
Contrato de franquia ou licenciamento								
Contrato de pesquisa e desenvolvimento em conjunto								
Contrato de co-produção de serviços e/ou produtos		✓					✓	✓
Contrato/acordo de vendas e/ou marketing em conjunto		✓					✓	
Contrato/Acordo de compartilhamento de ativos e/ou equipamentos								
Contrato/acordo de compartilhamento de informação e/ou tecnologia								

Contrato/acordo de fornecimento de insumos e/ou serviços longo prazo								
Contrato/acordo de comercialização	✓							
Contrato/acordo de compras em conjunto								✓
Contratos/acordo de promoção e propaganda						✓		
Contrato/acordo de permuta	✓						✓	
Contrato/acordo de financiamento								

19. Pela sua percepção, o seu HOTEL deve ter aproximadamente quantos acordos/contratos de parcerias/alianças atualmente:

- ( ) Menos de 10  
 ( ) Entre 10 e 20  
 Entre 21 e 30  
 ( ) Entre 31 e 40  
 ( ) Entre 41 e 50  
 ( ) Mais de 50

**Definições conceituais:**

**Redes estratégicas** são conjuntos de relacionamentos (alianças) da empresa, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústria e países. São compostos de laços duradouros, de significado estratégico, ou seja que contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

**Rede de valor** é um mapa esquemático que representa todos os participantes do ambiente de negócios da empresa e as interdependências entre eles. Além da empresa (ou indústria) focal, a rede de valor é constituída por seus *complementors*, competidores, fornecedores e outros.

*Exemplo de participantes da rede de valor de uma empresa do setor hoteleiro:*

Clientes	Hóspedes, corporações (contas corporativas), agências de viagem, empresas de eventos (locação de espaços), etc.
Fornecedores	<i>de Catering</i> , de equipamentos, etc.
<i>Complementors</i>	Empresas de transporte, aluguel de carros, atrações turísticas, bares e restaurantes, etc.
Substitutos	Cruzeiros, pousadas, albergues, bread&breakfast, casa de parentes/amigos, outros espaços para eventos, video conference, etc.
Entidades de classe e representativas da indústria	ABIH, Convention & Visitors Bureaux, sindicato de trabalhadores, etc.
Entidades governamentais e supra governos	Ministério do Turismo, Secretarias de Turismo, Organização Mundial do Turismo (UNWTO), Sebrae, etc.
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, Bancos comerciais privados etc.

Definem-se *oportunidades* como *ganhos potenciais* proporcionados por fatores macroambientais - políticos, econômicos e socioambientais - ou estruturais da indústria, externos à empresa. Já *ameaças* são definidas como *perdas, riscos ou mudanças potencialmente desfavoráveis* decorrentes dos mesmos fatores.

20. Considerando as definições acima, avalie cada uma das seguintes afirmações:  
(Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 "A inserção do seu <b>HOTEL</b> em redes de relacionamentos é importante para a estratégia deste".				✓	
	1.2 "A inserção do seu <b>HOTEL</b> em redes de relacionamentos tem impacto na estratégia e no desempenho deste".			✓		
	1.3 "A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar <b>maiores oportunidades</b> para ele".				✓	
	1.4 "A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar <b>maiores ameaças</b> para ele".			✓		
	1.5 "A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não representa nem constitui <b>oportunidades ou ameaças</b> para ele".			✓		
	1.6 "A existência de grande quantidade de relações					

	entre os membros da rede de valor do seu <b>HOTEL</b> constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor hoteleiro".			✓		
	1.7 "A participação do seu <b>HOTEL</b> em redes estratégicas pode contribuir com o desenvolvimento socioeconômico ambiental da indústria do turismo no Rio de Janeiro"				✓	

21. Avalie esta afirmação: "As alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição **no setor hoteleiro**". (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT
				✓	

22. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior explicita em que sentido você vê essas mudanças.

*A concorrência junta, se empenha em divulgar o destino.*

23. Avalie esta afirmação: "As alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição **na indústria do turismo**" (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT
				✓	

24. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão 17, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

*O destino entre os destinos*

#### Definições conceituais:

**Clientes-chave** são empresas ou grupos que possuem consumo significativo de serviços de hospedagem, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de competitividade.

**Fornecedores-chave** são empresas que fornecem insumos ou serviços a SUA EMPRESA, os quais representam grande parcela do seu custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

**Concorrentes-chave** são empresas que concorrem com a SUA EMPRESA nos mesmos mercados com produtos/serviços semelhantes, poder de barganha equivalente ou market share da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

25. Avalie as seguintes afirmações:

(Marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada uma das afirmações abaixo).

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “Como parte da estratégia, o seu <b>HOTEL</b> deveria estabelecer alianças estratégicas com seus <b>concorrentes-chave</b> visando atenuar o grau de acirramento da competição”.		X	✓		
	1.2 “O seu <b>HOTEL</b> procura identificar os <b>clientes-chave</b> com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo”.				X	
	1.3 “O seu <b>HOTEL</b> procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com <b>fornecedores-chave</b> ”.				X	
	1.4 “Como parte da estratégia, o seu <b>HOTEL</b> deveria estabelecer alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto da globalização”.				X	

### PARTE 3: CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS

#### Definição conceitual:

**Escopo** refere-se à amplitude ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança, mais restrito é seu escopo.

26. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as alianças estabelecidas pelo seu **HOTEL** com cada tipo de parceiro são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)	Não se Aplica
Clientes	X		
Fornecedores	X		
Concorrentes		X	
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			
Org. de classe/representativas da indústria	X		
Entidades governamentais	X		

27. Quanto ao escopo geográfico, as alianças que o seu **HOTEL** participa, com cada tipo de parceiro, são predominantemente:

Parceiro / Escopo	Local	Regional/Nacional	Internacional	Global	Não se Aplica
Clientes	X	X	X	X	
Fornecedores	X	X	X		
Concorrentes	X				
Substitutos					
Novos Entrantes					
Complementors					
Org. de classe/representativas da indústria	X	X	X		
Entidades governamentais	X	X	X		

28. Avalie a afirmação: “O seu **HOTEL** procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto...”:

(Marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada uma dos complementos da afirmação acima).

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “... da rede de valor da indústria do turismo do Rio de Janeiro”				X	X
	1.2 “... da rede de valor das empresas hoteleiras do Rio de Janeiro”					X
	1.3 “... da rede de valor das empresas hoteleiras afiliadas a ABIH-RJ”					X
	1.4 “... da rede de valor dos grandes grupos hoteleiros globais/internacionais”					X

29. No tocante à composição das alianças estratégicas das quais o seu **HOTEL** participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada um dos complementos abaixo da seguinte afirmação: “Na prática, o seu **HOTEL** busca estabelecer alianças com...

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 ... seus clientes-chave”.					X
	1.2 ... seus fornecedores-chave”.					X
	1.3 ... seus complementors”.					
	1.4 ... seus substitutos”.					
	1.5 ... novos entrantes no setor”.					
	1.6 ... organizações de classe ou representativas da indústria do turismo”.					X
	1.7 ... entidades governamentais”.					X

**Definição conceitual:**

**Recursos-chave** são aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento dos objetivos empresariais de uma empresa, trazidos para ela por meio das alianças/redes das quais faz parte.

30. Que **tipo** de(s) recurso(s)-chave o seu **HOTEL** busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas? (Marque **apenas os principais para cada categoria de parceiro**).

Tipo / Categoria	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Org. de classe/rep. da Indústria	Entidades governamentais
Capital Social								X
Capital Informacional	X	X	X		X		X	X
Recursos físicos	X	X						
Recursos Financeiros								X
Recursos Tecnológicos		X					X	
Talentes e Habilidades	X		X					
Inovação	X	X	X					

31. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais o seu **HOTEL** estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Volume dos Recursos-Chave			
	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes	X			
Fornecedores		X		
Concorrentes		X		
Substitutos				
Complementors				
Novos Entrantes				
Org. de classe/rep. da indústria	X			
Entidades governamentais	X			

32. Classifique o acesso do seu **HOTEL** aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Acesso aos Recursos-Chave		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes		✓	
Fornecedores	✓		
Concorrentes		✓	
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			
Org. de classe/repr. da indústria	✓		
Entidades governamentais		✓	

**Definição conceitual:**

A *força das conexões* em uma aliança pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da relação, o grau de comprometimento entre os parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

33. Avalie, de uma maneira geral, a força das conexões (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre o seu **HOTEL** e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Tipo de Parceiro	Força das Conexões			Não se Aplica
	Fraca	Média	Forte	
Clientes			✓	
Fornecedores			✓	
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				
Org. de classe/repr. da indústria			✓	
Entidades governamentais			✓	

**Definição conceitual:**

A *natureza* das alianças pode ser *oportunistica* (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Para ser *colaborativa* (ganha-ganha) é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

34. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pelo seu **HOTEL** com seus parceiros é vista como predominantemente:

(Marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**)

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunistica	Não se Aplica
Clientes		X	
Fornecedores		X	
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			
Org. de classe/repr. da indústria	X		
Entidades governamentais	X		

**Definição conceitual:**

Uma aliança é *explorative* quando visa desenvolver novas competências junto com os parceiros.

Uma aliança é *exploitative* quando visa explorar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.

35. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pelo seu **HOTEL** como cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo "*explorative*" ou "*exploitative*":

Tipo de Parceiro	Classificação		Não se Aplica
	<i>explorative</i>	<i>exploitative</i>	
Clientes	X		
Fornecedores		X	
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

Org. de classe/repr. da indústria			
Entidades governamentais			

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

---



---



---



---



---

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!

## 10 Apêndice III

Roteiro da entrevista em profundidade com a Othon Hotéis

### **QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO PARA PESQUISA EM PROFUNDIDADE EM REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – ATOR: RESPONSÁVEL OTHON**

**“Alianças e Redes Estratégicas na Indústria do Turismo: Análise dos Hotéis  
Líderes da Cidade do Rio de Janeiro”**

#### **PARTE 1: CONTEXTO INDÚSTRIA E SETOR**

1. Como você avalia o momento atual da indústria do turismo no Brasil e, mais especificadamente, no Rio de Janeiro? E no mundo, se comporta da mesma maneira?
2. De uma maneira geral, como você avalia o impacto da globalização na indústria do turismo? E no setor hoteleiro?
3. Quais são as perspectivas em relação aos grandes eventos, como a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíadas de 2016? Oportunidades/ameaças? E após os eventos?
4. Como você avalia a política de turismo nacional e sua influência no processo administrativo/empresarial?

#### **PARTE 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

5. Conte um pouco sobre a história da sua organização.
6. Como é a estrutura operacional do seu hotel?
7. Como é a cultura organizacional do seu hotel?

#### **PARTE 3: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

8. Qual estratégia competitiva é adotada pelo seu hotel? Por exemplo: diferenciação por marca, por qualidade, design, não tem diferenciação na estratégia.
9. Há alguma diferença entre a estratégia adotada pelo grupo empresarial e a sua unidade de negócios?

10. Qual o escopo geográfico do seu Hotel/Grupo empresarial? Local, Internacional, Global?
11. Como é a concorrência entre os hotéis no Rio de Janeiro? Quem você considera concorrente?
12. Qual é a importância das agências de viagem para o seu hotel?

#### **PARTE 4: APROFUNDAMENTO QUESTIONÁRIO**

13. Como é a operação dos hotéis fora do Brasil, vocês compram o hotel, fazem contratos de gestão ou franqueiam a marca Othon para os hotéis e eles administram?
14. Nesses hotéis fora do Brasil, vocês ditam as estratégias a partir da matriz no Brasil ou cada localidade desenvolve suas próprias estratégias? Se for ditado pela matriz, há algum tipo de adaptação para atender às necessidades específicas dos clientes de cada local ou busca-se mais uma padronização internacional?
15. Como o Othon está vendo a forte expansão do BHG/GOLDEN TULIP no Rio de Janeiro? Como vocês estão se posicionando para enfrentar essa concorrência?
16. Você poderia citar exemplos de ações socioambientais? Vocês citaram no questionário gestão da água, da energia e ações de responsabilidade social.
17. Vocês têm algum tipo de parceria com alguma ONG para desenvolvimento de ações socioambientais? Quais? O que envolve essas parcerias?
18. Por que vocês consideram que a participação em rede de alianças é parte fundamental da estratégia da empresa?
19. Vocês citaram como cliente a empresa Trend, qual é a relação com ela? Contratos de mkt/vendas em conjunto, compartilhamento de informações/tecnologia, acordos de comercialização?
20. Vocês citaram como fornecedores a Terka, qual é a relação com eles? Acordos de mkt/vendas, propaganda/promoção?
21. Vocês citam que com os concorrentes vocês têm contratos/acordos de compras em conjunto, promoção/propaganda e permuta, poderia dar exemplos? Vocês fazem isso com os concorrentes citados Windsor e Sofitel?

22. Vocês citaram que a CVC é um substituto, como assim?
23. Com os substitutos vocês disseram ter contatos de franquia/licenciamento, como são? Com quem?
24. Vocês citaram que tem contratos de franquia/licenciamento com novos entrantes. Com quem? Como são esses contratos?
25. Vocês citaram que tem contratos/acordos de compras em conjunto com as organizações de classe. Como são esses contratos, qual a finalidade? Com eles vocês também citam compartilhamento de informação/tecnologia, pode dar um exemplo? E permuta, como funciona com eles?
26. Com as entidades governamentais vocês citaram contratos/acordos de permuta, pode dar um exemplo? Com eles vocês também não teriam algum acordo/contrato de financiamento?
27. Vocês citaram que o escopo das alianças com os clientes são globais, você pode me descrever como são essas parcerias globais?
28. Vocês não teriam outras parcerias globais ou internacionais com outros parceiros, por exemplo, fornecedores? Como acontece nos hotéis da rede fora do Brasil?
29. Quando vocês fazem uma aliança com um concorrente, por exemplo as citadas compras em conjunto e promoção/propaganda, em geral, que tipo de recurso vocês compartilham? Informações, pessoas, recursos físicos, financeiros, tecnológicos, habilidades, inovação?
30. Quando vocês fazem uma aliança com um novo entrante, por exemplo as citadas franquias/licenciamentos, em geral, que tipo de recurso vocês compartilham? Informações, pessoas, recursos físicos, financeiros, tecnológicos, habilidades, inovação?
31. Vocês não preencheram a pergunta sobre o volume de recursos trazidos pelos parceiros nas alianças estabelecidas. Pela sua percepção, eles são abundantes, satisfatórios ou insuficientes no caso dos clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, complementors, novos entrantes, org. de classe e org. Governamentais?
32. Vocês colocaram que todas as alianças estratégicas com todos os parceiros são colaborativas. Você não considera que em nenhuma dela possa haver um comportamento oportunista? Ou seja, em nenhuma das alianças citadas, por exemplo, vocês têm maior poder de barganha?

# 11

## Apêndice IV

Roteiro da entrevista em profundidade com a Windsor Hotéis.

### **QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO PARA PESQUISA EM PROFUNDIDADE EM REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – ATOR: RESPONSÁVEL WINDISOR**

**“Alianças e Redes Estratégicas na Indústria do Turismo: Análise dos  
Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro”**

#### **PARTE 1: CONTEXTO INDÚSTRIA E SETOR**

1. Como você avalia o momento atual da indústria do turismo no Brasil e, mais especificadamente, no Rio de Janeiro? E no mundo, se comporta da mesma maneira?
2. De uma maneira geral, como você avalia o impacto da globalização na indústria do turismo? E no setor hoteleiro?
3. Quais são as perspectivas em relação aos grandes eventos, como a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíadas de 2016? Oportunidades/ameaças? E após os eventos?
4. Como você avalia a política de turismo nacional e sua influência no processo administrativo/empresarial?

#### **PARTE 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

5. Conte um pouco sobre a história da sua organização.
6. Como é a estrutura operacional do seu hotel?
7. Como é a cultura organizacional do seu hotel?

#### **PARTE 3: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

8. Qual estratégia competitiva é adotada pelo seu hotel? Por exemplo: diferenciação por marca, por qualidade, design... não tem diferenciação na estratégia.
9. Há alguma diferença entre a estratégia adotada pelo grupo empresarial e a sua unidade de negócios?

10. Qual o escopo geográfico do seu Hotel/Grupo empresarial? Local, Internacional, Global?
11. Como é a concorrência entre os hotéis no Rio de Janeiro? Quem você considera concorrente?
12. Qual é a importância das agências de viagem para o seu hotel?

#### **PARTE 4: APROFUNDAMENTO QUESTIONÁRIO**

13. Você respondeu que o escopo geográfico da rede é internacional/global. De que forma a empresa atua globalmente?
14. Sobre os "complementors", vocês tem alguma parceria/acordo/contrato com, por exemplo, companhias aéreas, locadora de veículos, etc, que consideram estratégicos para o grupo?
15. Como os seus parceiros, clientes e fornecedores, atuam globalmente? São empresas internacionais/globais, com atuação em diversas partes do mundo ou são empresas nacionais que atuam também globalmente? Qual é a importância para vocês dessas empresas atuarem globalmente?
16. Você poderia citar um exemplo de acordo de comercialização com os clientes, como funcionam em geral?
17. Você poderia citar um exemplo de acordo de co-produção de serviços ou produtos que vocês fazem com os fornecedores? E com as organizações de classe? E com as entidades governamentais?
18. Com as entidades governamentais, o que seriam os contratos de gestão da operação? E compras em conjunto, como funcionam?
19. Como vocês realizam as suas ações socioambientais? Vocês têm parcerias com ONG? Como elas funcionam?