

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

JEREMIAS POLIDORO PONTALTI

**REDES HOTELEIRAS COMO ALAVANCA PARA VANTAGEM  
COMPETITIVA**

CAXIAS DO SUL

2016

JEREMIAS POLIDORO PONTALTI

**REDES HOTELEIRAS COMO ALAVANCA PARA VANTAGEM  
COMPETITIVA**

Trabalho de conclusão como  
requisito para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica de  
Negócios, pelo MBA em Gestão  
Estratégica de Negócios da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
– UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

Caxias do Sul

2016

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo um estudo sobre a possibilidade dos hotéis independentes alavancarem vantagem competitiva através de adesão as redes hoteleiras, bem como as vantagens e desvantagens que esta decisão poderá acarretar. De maneira breve, apresenta um entendimento sobre o que caracteriza uma vantagem competitiva, dentro da gestão empresarial, e as definições e estruturas das redes de cooperação. No âmbito hoteleiro, o estudo traz uma apresentação dos tipos de redes atuantes no cenário hoteleiro, bem como características de sua expansão em solo brasileiro e ao redor do mundo. Em meio a isso, muitos hotéis, de administração independente, precisaram se adaptar ao novo cenário e, influenciados pelas grandes marcas e pela concorrência, modificar a forma de administrar seus estabelecimentos. Diferentes visões sobre o assunto são apresentadas sob os olhares de administradores, em um estudo de caso múltiplo, onde participam um hotel independente, um hotel associado a uma rede de cooperação e um terceiro, que atua independente, mas já esteve associado a uma cadeia.

**Palavras-chave:** Hotéis independentes. Redes hoteleiras. Administração. Vantagem competitiva. Rede de cooperação.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
1.1 Contextualização do tema .....	5
1.2 Definição do problema .....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo Geral .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
1.4 Justificativa.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	8
2.1 Vantagem Competitiva e Gestão Empresarial .....	8
2.2 Redes de Cooperação .....	10
2.3 Redes Hoteleiras.....	14
2.3.1 Tipos de Rede.....	14
2.3.2 Redes hoteleiras no Brasil.....	15
2.3.3 As redes hoteleiras no espaço territorial.....	16
2.3.4 Expansão e atuação no mercado .....	17
2.3.4.1 Contratos de <i>franchising</i> .....	18
2.3.4.2 Contratos de <i>management</i> .....	19
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....	19
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	19
3.2 Unidade de Análise.....	20
3.3 Técnicas de Coleta de Dados .....	20
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados .....	20
3.5 Técnicas de Análise de Dados .....	21
4 ANÁLISE DE DADOS .....	21
4.1 Apresentação .....	21
4.2 Vantagem Competitiva.....	22
4.3 Concorrência.....	24
4.4 Ruptura de contrato .....	25
4.5 Vantagens da adesão .....	25
5 CONCLUSÃO.....	26
6 REFERÊNCIAS.....	29

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização do tema**

As profundas mudanças pelas quais tem passado a economia mundial trazem desdobramentos importantes sobre o desempenho, características e distribuição dos diversos setores econômicos.

Segundo Quintas (2006), a indústria hoteleira está, definitivamente, inserida, integrada e muito adaptada à globalização, garantindo deste modo o seu permanente crescimento. Certamente os novos recursos tecnológicos, acompanhados do crescimento e aumento da eficiência do transporte aéreo, ajudaram a criar uma única economia global, permitindo que a indústria hoteleira passasse a considerar como mercado as populações das mais diversas partes do mundo. Toda essa mudança culminou para o crescimento e a expansão das redes por vários continentes, estimuladas por um maior envolvimento de investidores estrangeiros.

Nesse cenário, o marketing ganha espaço em destaque, estando intimamente relacionado com a utilização de tecnologias avançadas para o processamento de reservas e o desenvolvimento de estratégias comerciais.

Mediante fatos como esses este trabalho envolverá as causas e características do avanço das redes, dentro do cenário nacional, e de que maneira hotéis independentes podem utilizar essas estruturas como uma ferramenta em seus planejamentos estratégicos.

## **1.2 Definição do problema**

Apresentado este cenário globalizado, é notória a segmentação em que o setor hoteleiro está inserido. Como principal frente, temos as redes hoteleiras, com seus padrões, centrais de reservas, manuais a serem sempre seguidos e relocação dos inúmeros profissionais que completam as equipes das diferentes unidades, possibilitando preencher lacunas, ocupar espaços e lapidar colaboradores para dentro de sua própria estrutura. Contrapondo à elas, temos os hotéis independentes, com sua estrutura, muitas vezes, enxuta, dificuldades em captar e fidelizar clientes, incertezas se seu nome, algum dia, será sinônimo de qualidade e excelência.

A construção e projeção de um nome, ou marca, por um hotel independente pode demorar anos, ou nunca acontecer, além de ser necessário despende de vultosas somas de investimento, mesmo sem ter a certeza do sucesso. Em função dessas dificuldades hotéis independentes tem buscado associar-se a diferentes cadeias hoteleiras, donas dos mais distintos tipos de contrato. Associações como estas podem oferecer aos seus adeptos a certeza de qualidade que eles buscam, para transmitir ao seu cliente.

Analisando este contexto, apresentamos como definição de pesquisa a seguinte problemática: Como hotéis independentes podem alavancar vantagem competitiva por meio de adesão às redes hoteleiras?

### **1.3 Objetivos**

Para responder a questão de pesquisa desse trabalho, destacam-se os seguintes objetivos:

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Conhecer de que forma os hotéis independentes podem alavancar vantagem competitiva em redes hoteleiras.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Levantar na literatura modelos e ferramentas de gestão sobre redes empresariais (redes de cooperação).
- b) Analisar as atuais práticas de hotéis independentes e redes hoteleiras.
- c) Identificar vantagens e desvantagens, competitivas na atuação em redes hoteleiras.

### **1.4 Justificativa**

É impossível não pensarmos em globalização nos dias de hoje. Ela está presente em todos os ambientes que frequentamos, inclusive dentro de nossa casa. Basta focarmos um pouco de nosso tempo a lermos os rótulos dos mais diferentes tipos de produtos que consumimos diariamente. A globalização nos acompanha durante o café da manhã, no trabalho, almoço, jantar e até mesmo enquanto dormimos.

Assim ocorre com as coisas mais simples e também com as mais complexas. Conforme constata Quintas (2006), a rede hoteleira é uma das precursoras na expansão mundial de marcas. Se todas as pessoas gostam de viajar, conhecer novos lugares e culturas, porque não oferecer a elas, independente do lugar onde estejam, a certeza de qualidade de um determinado produto que já é familiar?

Pensando por esse lado, não vemos empecilho nem prejuízos: as pessoas saem de suas casas, viajam para longe e, ao se hospedarem em um hotel, utilizam os serviços de uma marca onde já estiveram ou recebem a propaganda dela dentro de suas casas. Desse modo, já têm uma familiaridade com a marca. O que a maioria das pessoas não veem é o prejuízo que isso pode causar aos hotéis independentes. Hotéis próprios das regiões que se preparam o ano inteiro para, em determinada época do ano, receber inúmeros turistas que, muitas vezes não aparecem por preferirem as marcas com as condições que citamos acima.

Esse é o foco principal dessa pesquisa e foi escolhido depois de anos de trabalho no setor hoteleiro, sempre analisando e pesquisando sobre as diferenças entre hotéis independentes e hotéis de rede. Durante as aulas de Planejamento Estratégico e Marketing, dentro do MBA Estratégias de Negociação, percebi que o ingresso de hotéis independentes dentro de redes, independente da administração da mesma, podem estar vinculados a uma estratégia de marketing, ou uma estratégia a ser utilizada dentro do planejamento estratégico da empresa, tanto para expansão do complexo e divisão de custos, quanto na divisão de reservas e visibilidade mais abrangente.

Como profissional da hotelaria e, hoje, colaborador de um complexo independente, busco um maior conhecimento por meio dessa pesquisa, sobre a maneira com que as grandes redes hoteleiras agem e de que maneira os hotéis independentes podem aproveitar-se delas para não serem devorados por esse “canibalismo” que a globalização trouxe para dentro da hotelaria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Vantagem Competitiva e Gestão Empresarial

A palavra estratégia é explicada de diferentes maneiras, por diferentes autores ao longo da história. Dona de inúmeros conceitos e utilizada nas mais diferentes situações, do planejamento das grandes empresas a organização diária da vida do lar. Ela será responsável pela construção do time de futebol, que enfrentará o seu adversário no final de semana, mas também na logística necessária para enquadrar os diferentes compromissos apresentados, ao longo do dia.

Estratégia é uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Ou ainda a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.(Ferreira, 2006).

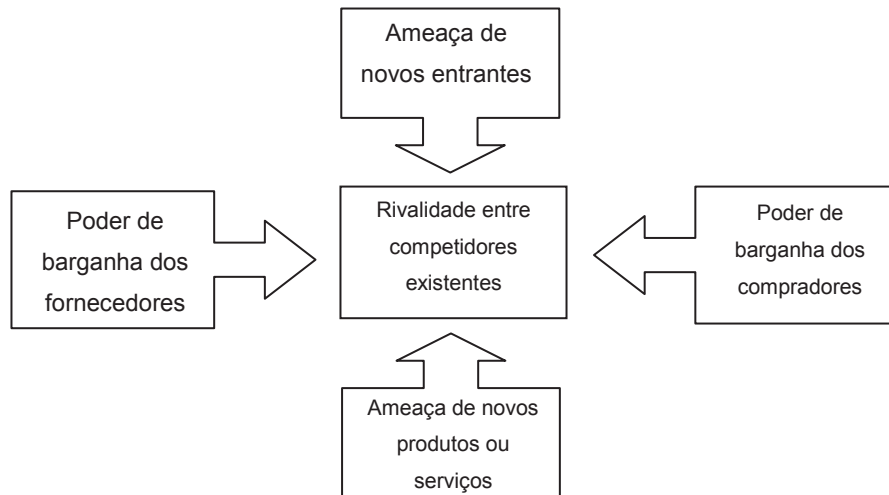
Para Porter, estratégia é a criação de uma posição unívoca e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades.(Porter 1986). Barney define estratégia como o padrão de alocação de recursos e habilidades que dá as condições para organização manter e melhorar o seu desempenho.(Barney, 1997).

Independente de onde será aplicada, e como será complexamente explicada, a estratégia consiste nos meios que serão utilizados para que, no final, um determinado objetivo possa ser alcançado. Dentre os diferentes meios que temos para alcançar um objetivo, ou seja, estratégias, a vantagem competitiva apresenta-se diretamente ligada às empresas, dentro de um cenário economicamente competitivo e, porque não dizer, devorador.

Antes de definir vantagem competitiva, Porter sinaliza que devem ser analisadas cinco forças competitivas. São elas: Ameaça de novos entrantes; Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos clientes; Ameaça de novos produtos e serviços; Rivalidade entre competidores existentes.(Porter 1986).



### Relação entre as Forças competitivas de Porter.



Fonte: Porter (1986).

Porter (1986) explana cada uma das cinco forças, da seguinte maneira:

**Ameaça de novos entrantes:** Quanto menores as barreiras, para uma nova empresa entrar no mercado, maior será a concorrência enfrentada. Por outro lado, quanto maiores forem as barreiras, menor será a concorrência, possibilitando certa tranquilidade às empresas instaladas.

**Poder de barganha dos fornecedores:** Se o mercado for dominado por poucos fornecedores, estes tem o poder de diminuir vertiginosamente a lucratividade da empresa, impossibilitando que ela repasse ao consumidor os custos praticados.

**Poder de barganha dos compradores:** Os compradores tem o poder de baixar os preços praticados pela empresa, uma vez que estão constantemente em busca de maior qualidade, mas de menor preço. Agora, se o mercado em que a empresa estiver inserido corresponder a uma fatia menor do mercado consumidor, então o poder de barganha do comprador será baixo.

**Ameaça de novos produtos ou serviços:** Quando uma empresa concorrente passa a produzir um produto ou serviço semelhante, ou que desempenhe a mesma função, do que já é produzido por determinada empresa.

**Rivalidade entre competidores existentes:** Rivalidade existente dentro do próprio setor da empresa, normalmente causados por situações como lento crescimento do setor, aumento no número de concorrentes, entre outras.

Após análise das cinco forças competitivas enfrentadas pela empresa, Porter ensina que ela já terá condições de traçar a sua estratégia, em busca da vantagem

competitiva. Esta, por sua vez, deve oferecer valor ao cliente, tornando-se sustentável, ou seja, ela precisa agregar mais valor ao seu produto, sob a ótica do cliente. Isto destacará a empresa perante a concorrência, fazendo com que ela obtenha vantagem competitiva. (Porter, 1986).

Dominante nos planejamentos estratégicos e na percepção dos executivos, a vantagem competitiva requer um esforço ímpar, por parte da empresa, para que ela possa se distinguir da concorrência e estabelecer-se como líder no mercado em que atua. Essa vantagem competitiva poderá ser obtida por meio de custos, onde a empresa investe na otimização de recursos, com o objetivo de diminuir seus custos, ou através da qualidade do serviço ou produto oferecido.

Além destas, que são ações internas de gestão da empresa, as vantagens também sofrem impactos de maíos externos, como cenário econômico, fornecedores e o meio de inserção.

Porter corrobora estas informações, quando afirma que o desempenho de uma empresa depende de duas dinâmicas fundamentais: o desempenho médio de todos os concorrentes no setor em que a empresa atua e o desempenho relativo da empresa no setor, tanto acima como abaixo da média. Uma empresa obtém vantagem competitiva através de estratégias genéricas de custo ou de diferenciação. (Porter, 1986)

## **2.2 Redes de Cooperação**

As redes de cooperação surgiram a partir das intensas transformações econômicas e sociais que estão em evidência no mundo. Diante dessa realidade, muitas organizações buscam alternativas estratégicas para a sobrevivência, e umas das opções apresentadas são as redes cooperativas. As redes podem potencializar as vantagens competitivas dos seus envolvidos, proporcionando a aprendizagem coletiva, o aumento do poder de barganha nas negociações, a ampliação de mercado, a redução dos custos de transação e o incentivo à inovação. (Teixeira, 2005).

Para Balestrin e Verschoore, basicamente essas redes de cooperação são organizações compostas por um grupo de empresas que defendem e se reúnem em torno de objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação. Um detalhe fundamental: cada membro

mantém sua individualidade legal. Além disso, participa diretamente das decisões e divide de forma igualitária, na medida do possível, os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. (Balestrin e Verschoore, 2008).

A estratégia de cooperação, como base para a competitividade, pode ser estudada com base em diferentes arranjos interorganizacionais, como as cadeias de produção, cadeias de suprimento, joint ventures, alianças, supply chain management, clusters, redes de empresas. Tais arranjos apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território, ou fora deste, incluindo não apenas empresas (produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços, comercializadoras) e suas diversas formas de representação e associação, mas também diversas outras instituições públicas e privadas. (Begins; Pedrozo; Estivaleta, 2005).

Para Balestrin as redes de cooperação horizontal visam, sobretudo, unir aspectos ligados à flexibilidade e agilidade. Tais aspectos são típicos das pequenas empresas que as constituem. Mas contribuem, também, para aumento de escala no mercado. Esta ideia está embasada em ganhos coletivos provenientes da noção de cooperação em rede. Sabe-se que as exigências são cada vez mais complexas associadas ao atendimento das diferentes e diversas dimensões competitivas, sintetizadas em temas como custo, atendimento, flexibilidade, tempo de atravessamento e inovação. Tudo isso, aponta para essa forma organizacional que pode se constituir em uma alternativa eficaz para a evolução de empresas. Claro que se tais aspectos estiverem associados com a aprendizagem sistêmica e sistemática, enfim, com a inovação que podem ser geradas no ambiente específico das redes de cooperação são questões altamente significativas. No século XXI, caminha-se celeremente na direção das empresas utilizarem a cooperação/colaboração com o objetivo de obter soluções coletivas. O objetivo preconizado é o de melhorar suas estratégias competitivas no mercado. (Balestrin, 2010).

A expressão redes afirmou-se no cenário econômico e empresarial, na medida em que a globalização foi crescendo e tomando corpo. Embora cada pensador queira inserir a sua definição de rede, como destaque significativo e complexo dentro de sua área de atuação, comprovamos que todas elas convergem para a mesma linha de raciocínio: a união entre dois ou mais sistemas, interagindo sinergicamente entre si. Nas redes de computadores, temos duas ou mais máquinas

conectadas entre si, a fim de dividirem informações, de modo em que a empresa otimize e agilize seus processos de trabalho. Uma rede de pesca trabalha com o objetivo de recolher o maior número de peixes, de modo a abastecer o estoque do estabelecimento, e otimizar o trabalho do pescador que, graças a rede, não precisa pescar peixe a peixe com uma vara. Da mesma maneira como apresentado, as redes hoteleiras também seguem a mesma lógica e definição: agregam diferentes unidades hoteleiras, onde têm a possibilidade de suporte mútuo e todas juntas caminham para um objetivo único, que é a lucratividade da rede.

A abordagem das redes de cooperação entre empresas é uma forma de descrever organizações que cooperam entre si, para obtenção de resultados, não como individualidades isoladas e independentes, mas como um conjunto mutuamente dependente e inserido em um contexto econômico, histórico, político, cultural e social. O uso da abordagem das redes de cooperação exige e oferece motivações de diversas naturezas, além da faceta puramente econômica e produtiva.(Granovetter,1983).

Para Verschoore, compreende-se que as redes de cooperação são ecossistemas. Por terem estas características reúnem diversas empresas, cujos relacionamentos objetivam a consecução de ganhos coletivos. Mas isso é feito sempre tomando-se por base interesses comuns de seus empreendedores.(Verschoore, 2004).

Outros autores afirmam que grande parte da responsabilidade pela proteção contra as instabilidades socioeconômicas em regiões europeias tem sido atribuída às redes de cooperação entre empresas de um setor em nível regional, como organismos que estimulam a integração público-privada e a integração de dados relevantes à vida das empresas, viabilizando a continuidade de planos e projetos de desenvolvimento. Segundo os autores, as redes de empresas representam uma forma híbrida de organização empresarial que objetiva reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas pela coordenação e cooperação entre empresas. Na formação dessas estruturas existe a possibilidade de as empresas se configurarem como redes de cooperação flexíveis de pequenas e médias empresas ou como redes de cooperação do tipo top down.(Casarotto Filho e Pires, 2001).

No âmbito das organizações, ao aprofundarmos os conceitos elaborados acima, observamos que, além de características em comum, essas conexões oferecem vantagens aos partícipes das cadeias. Poder da barganha com

fornecedores, possibilidade de atingir diferentes nichos de clientes, projeção da marca e captação de clientes poderão ser responsáveis por levar a empresa a obter vantagem competitiva no mercado atuante.

As unidades que estabelecem uma rede organizacional podem ser ramificações de uma matriz, onde são regidas por uma mesma administração e sistema de trabalho, bem como visam lucratividade a um mesmo fundo. Contrapondo a elas, apresentamos as redes de cooperação interorganizacionais. Estas, por sua vez, cooperam entre si na busca de um objetivo comum, porém, cada qual com sua administração independente.

Frente a isto, podemos questionar: em um mercado capitalista, o que pode levar empresas independentes, individuais e, porque não dizer, concorrentes, unirem-se em uma cadeia? Quão sinérgicos são os planos e objetivos de cada um, a ponto de posicionarem-se lado a lado? Conquistar em grupo o que não poderá ser conquistado individualmente.

A busca por uma rede de cooperação é o reconhecimento das fraquezas e limitações da organização, mas também pode ser caracterizada como aproveitamento de uma oportunidade. Podemos resumir esta adesão como sendo a aplicabilidade direta da matriz Swot, transformando em ações os quesitos apontados dentro de um planejamento estratégico.

Redes de cooperação interorganizacionais são fortalecidas pela competitividade, segundo Porter o qual aponta que o aumento da competitividade não se dá, exclusivamente, no âmbito das estratégias e investimentos isolados; são necessários relacionamentos cooperativos com clientes, fornecedores e subcontratados, no intuito de perceber necessidades e promover melhorias em toda a cadeia produtiva.(Porter, 2005).

Quanto à tipologia das redes de cooperação, os autores apresentam diferentes classificações:

Casarotto Filho e Pires segmentam as redes como rede topdown e redes flexíveis, onde rede topdown possui uma empresa-mãe que coordena sua cadeia de fornecedores e subfornecedores. O fornecedor é dependente das estratégias da empresa-mãe, não tendo flexibilidade e poder de influência na rede. A rede flexível, por sua vez, é marcada pela cooperação entre empresas independentes, formando um consórcio que administra a rede como se fosse uma grande empresa.(Casarotto Filho e Pires, 2001). Para Grandori e Soda as redes de cooperação podem ser

divididas em redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, onde: redes sociais caracterizam-se pela informalidade da relação entre as empresas.(Grandori e Soda, 1995). Podem ser simétricas, onde não existe um poder centralizado e todos os participantes têm a mesma capacidade de influência, ou assimétricas, em que existe a presença de um agente que coordena a rede; redes burocráticas conferem existência de um contrato formal que define o relacionamento entre os membros da rede. Também podem ser simétricas ou assimétricas; e redes proprietárias que se caracterizam pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Também podem ser simétricas ou assimétricas.

As redes de cooperação classificadas como clusters, tem sua tipologia apresentada por Porter, que define como concentração setorial e geográfica de empresas, caracterizando-se pelo ganho de eficiência coletiva. Os clusters podem afetar a competição de três formas: aumentando a produtividade das empresas, direcionado a inovação e estimulando a formação de novos negócios.(Porter, 1998).

Para Ribault e colaboradores, as principais vantagens de uma rede de cooperação são:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É ao nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades.
- As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede.

Contraopondo às vantagens, os autores afirmam que a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.(Ribault et al,1995).

## **2.3 Redes Hoteleiras**

### **2.3.1 Tipos de Rede**

As redes, ou cadeias hoteleiras, são agrupamentos de dois ou mais hotéis gerenciados por uma mesma marca ou bandeira. Dentro da rede, todas as unidades estão sujeitas a regras e procedimentos iguais, que devem ser previamente

estabelecidos pela matriz ou administradora da marca sob a qual operam no mercado.

A área de atuação das redes poderá ser nacional, regional, internacional e transcontinental, assumindo, nesse caso, a dimensão de megacadeias. Dentro dessas divisões, Quintas ainda divide as redes com a titulação de integradas ou voluntárias, o que dependerá do vínculo estabelecido entre a estrutura central e as unidades adeptas. Abaixo segue definições apresentadas por ele:

- a) cadeias integradas** – os estabelecimentos que fazem parte das cadeias integradas adotam integralmente toda a estrutura da marca sob as quais atuam. A gestão das unidades dessa rede pode ser realizada diretamente pelos proprietários ou somente supervisionada por eles ou por meio de uma empresa de *management*;
  
- b) cadeias voluntárias** – as cadeias voluntárias são o resultado de uma associação de diferentes estabelecimentos hoteleiros independentes para que, juntos, possam satisfazer os objetivos específicos que possuem em comum, sobretudo na área de marketing e vendas. Para ingressar em uma cadeia voluntária, os estabelecimentos precisam contribuir com uma taxa fixa e outras variáveis no decorrer de sua vida, agindo, assim, como mantenedoras da cadeia.(Quintas, 2006).

### 2.3.2 Redes hoteleiras no Brasil

Em território brasileiro, data da década 70, a entrada das primeiras redes internacionais. Como foi citado anteriormente, esse período foi de significativa expansão econômica, aumento do fluxo de viagens e grandes ofertas de financiamento público, estimulando, assim, a instalação de empreendimentos até então inexistentes ou pouco evoluídos. No ano de 1971, a Rede Hilton inaugurou o primeiro hotel de uma rede internacional no Brasil, na cidade de São Paulo. Seguindo a mesma trajetória, no decorrer da década, instalaram suas unidades por aqui marcas como Holiday Inn, Sheraton, Méridien e Méditerranée.(Proserpio, 2007).

De sorte que, em razão da entrada dessas redes hoteleiras, o setor passou por um imediato aumento da concorrência, obrigando-se a elevar a qualidade na prestação dos serviços oferecidos e a se preocupar com a profissionalização dos gestores. Para Proserpio, o crescimento do mercado de viagens resultou em uma expressiva expansão no setor hoteleiro que não foi poupado, logo em seguida, pela retração econômica. Diferentemente dos países do Norte, em que os mercados hoteleiro e turístico cresciam devido à alta competição em escala global, no Brasil, as políticas públicas tentavam combater a inflação e o aumento do *déficit* público. (Proserpio, 2007).

Nesse norte, as crises fiscal e financeira acabaram com os sistemas públicos de financiamento e incentivo à implantação de novos empreendimentos, fatores que haviam contribuído para a expansão do parque hoteleiro. A hiperinflação afastou os investimentos estrangeiros, e, enquanto os países desenvolvidos cresciam, o Brasil lutava para estabilizar a sua economia.

### **2.3.3 As redes hoteleiras no espaço territorial**

Quando se fala de quantidade e variedade, a oferta hoteleira amplia sua demanda à medida que as necessidades e as exigências do mercado são reveladas. No entanto, dificilmente, se observa um equilíbrio perfeito entre a demanda hoteleira e a procura turística. Isso ocorre uma vez que as grandes redes hoteleiras vêem a necessidade de promover a globalização, levando suas respectivas marcas aos principais mercados mundiais.

Utilizar o fenômeno da globalização em benefício próprio, para promoção e crescimento, é uma estratégia fácil, porém, nem sempre eficaz, uma vez que, em um mundo globalizado, todos aqueles que não crescerem correm o risco de ser tomados por concorrentes. As grandes redes possuem a imprescindível massa crítica, ou seja, grande parte dos usuários da hotelaria mundial opta por um hotel de rede, quando se faz necessário utilizar esse tipo de serviço.

Resumindo, isso faz com que as cadeias possuam considerável desenvolvimento e expansão, acarretando o aumento da sua quota no mercado, e é a globalização que faz com que as grandes marcas estejam presentes num maior número de lugares no mundo, não deixando para os hoteleiros independentes muito



mais do que a possibilidade de se focarem em um nicho de mercado devidamente selecionado. Enquanto isso, as redes, que estão começando ou que já se estabilizaram como pequenas ou médias, correm, constantemente, o risco de ser absorvidas pelas grandes marcas globais. Isso limita a área de atuação dessas redes, fazendo com que consigam uma abrangência, meramente regional ou nacional.

Segundo Quintas, as redes hoteleiras possuem, em seus hotéis, elos que lhes dão consistência de tal forma que, nos países ou lugares onde não existam hotéis pertencentes a uma cadeia, essa poderá considerar-se quebrada ou interrompida. As cadeias têm, por isso, necessidade de serem implantadas no maior número possível de países, regiões ou lugares, pois somente dessa forma poderão aspirar à manutenção dos clientes na sua esfera de influência.(Quintas, 2006).

#### **2.3.4 Expansão e atuação no mercado**

A gestão das redes hoteleiras obedece a um sistema único e a padrões estabelecidos a todas as suas unidades, tornando-se um processo de maior rigor dentro das redes integradas. Essas regras existem com o objetivo de garantir a qualidade dos estabelecimentos membros, minimizando imprevistos com os produtos ou serviços oferecidos pela marca. Também estão à frente para que possam garantir uma padronização de procedimentos, facilitando o controle das unidades, bem como a aplicação correta de recursos, evitando desperdícios.(Proserpio, 2007).

Os hotéis membros de uma rede são inspecionados, periodicamente, por outros membros da cadeia, pela própria matriz ou por inspetores de qualidade da rede. Essa inspeção acontece com a finalidade de fiscalizar os serviços prestados pela unidade e garantir que todos os hotéis vinculados à cadeia estejam de acordo com os padrões exigidos por ela e por lei. Em casos de inconformidade, a unidade recebe um prazo para restabelecer a ordem, sob pena de ser totalmente reestruturada ou, até mesmo, afastada.

A taxa de crescimento das redes hoteleiras depende, em larga escala, do financiamento disponível, que varia de acordo com o tipo de relação que os hotéis

mantêm com a rede: há hotéis que são propriedade da rede, outros hotéis mantêm contrato de *franchising*, ainda há hotéis administrados em regime de arrendamento e outros que são administrados por contratos de *management*. Normalmente, as grandes redes de *franchising* se mostram interessadas em investir em estabelecimentos hoteleiros localizados no Exterior, fator que não descarta investimentos locais. Por sua vez, os hotéis administrados por empresas de *management* não têm, geralmente, recursos financeiros para uma estratégia de expansão. Tudo isso aponta para a necessidade de clareza nos objetivos da rede quando for escolhida a forma de administração. (Quintas, 2006).

#### **2.3.4.1 Contratos de *franchising***

O contrato de *franchising* é um conceito especial de negócio que permite a união econômica entre empresas juridicamente independentes. Esse acordo, que pode ser selado por um período mínimo, é o maior meio de expansão das redes hoteleiras no cenário global. (Quintas, 2006).

Um sistema de distribuição seletiva de bens e/ou serviços sob nome de marca em pontos de venda de propriedade de comerciantes independentes denominados franqueados. Este sistema prevê para o franqueado o direito não só de obter lucros desta relação comercial, mas também os riscos eventuais, mesmo quando o franqueador põe o seu *know-how* e os sinais distintivos de sua marca à disposição do franqueado. Com a finalidade de obter certa padronização, o franqueador controla a distribuição de seus bens e/ou serviços através de um contrato que rege as atividades do franqueado. (Castelli, 1992).

Para Quintas, um contrato de *franchising* rege o seguinte: uma empresa, chamada franqueadora, concede a um estabelecimento franqueado a possibilidade de atuar no mercado sob o abrigo de sua marca. Isso acontecerá durante certo período de tempo e mediante o pagamento de um custo, ou franquia. Os estabelecimentos franqueados ficam obrigados a cumprir as regras estipuladas pela entidade franqueadora sobre determinados aspectos do seu funcionamento. (Quintas, 2006).

Os contratos de *franchising* proporcionam aos estabelecimentos franqueados o direito de usufruir os benefícios resultantes de um nome comum e de

uma marca de prestígio no mercado. Além disso, os estabelecimentos franqueados possuem apoio de programas de *design* interior, renovação, ampliação e orientação técnica nas áreas das novas tecnologias, alimentos e bebidas, e outras áreas de exploração, assistência na formação e treinamento de pessoal, obtenção de descontos na aquisição de artigos e equipamentos necessários à exploração, entre outras. (Quintas, 2006).

#### **2.3.4.2 Contratos de *management***

Os contratos tidos como de gestão, ou de *management*, integram um sistema utilizado para quando o proprietário de um hotel ou grupo de hotéis confia a administração desses hotéis a uma empresa especializada, que tem idoneidade e competência técnica reconhecidas para assegurar a realização da tarefa proposta. Contratos como esses só farão sentido para um hotel ou grupo de hotéis se lhe proporcionar um alto retorno, excedendo em proporções satisfatórias o custo do projeto como um todo. (Quintas, 2006).

Esse tipo de contrato tem espaço, na maioria das vezes, quando os proprietários da rede, ou de um hotel, tentam, sem sucesso, a exploração do segmento hoteleiro. Decidem, então, confiar a administração do estabelecimento a uma equipe especializada. Também ocorrem situações nas quais um investidor, sem vocação hoteleira, contrata uma empresa de *management* por tempo determinado para que sejam alcançados os resultados convenientes e se efetue a venda do estabelecimento.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

O estudo será realizado através do método qualitativo, que busca descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certos elementos, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por indivíduos e grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento das pessoas. (Richardson, 1999).

A pesquisa tem por objetivo revelar se empresas do setor hoteleiro, conseguem obter vantagem competitiva através de sua adesão às redes hoteleiras. Estas coletas serão inspiradas através de análise de atuação das redes, pesquisa com profissionais da área e estudo de caso de uma unidade hoteleira.

### **3.2 Unidade de Análise**

Serão analisados hotéis de administração independente, filiados e não filiados a redes hoteleiras, localizados no estado do Rio Grande do Sul. Incluído na análise estará material disponibilizado pelos gestores das unidades hoteleiras, bem como questionário aplicado em profundidade. Os questionários foram aplicados no ano de 2016 e comparados com levantamento documental datado de 2010, fato que permitirá uma maior veracidade dos dados analisados, sendo passível de constatação da perenidade das informações colhidas.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

Foi aplicada a técnica de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (Yin, 2010).

Esta coleta de dados foi realizada em duas etapas distintas. Na primeira etapa, foi realizado um levantamento documental dos hotéis que, sob condição de sigilo, disponibilizaram dados técnicos e estratégicos como forma de agregar valor e credibilidade a este estudo. São documentos administrativos que apontam taxas de ocupação, faturamento bruto e comparativos de procura de clientes, em períodos antes e após associação a uma rede de cooperação hoteleira. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa em profundidade com administradores de unidades hoteleiras que atuam com poder de decisão, ou são fortes influenciadores na estratégia de atuação em rede ou individual.

### **3.4 Instrumentos de Coleta de Dados**

Durante o levantamento documental, além das informações da empresa, buscou-se também evidências de dados e informações que pudessem apresentar

indicadores de desempenho e competitividade antes e depois da inserção da unidade, na rede.

As entrevistas em profundidade foram baseadas em um roteiro estruturado com perguntas que buscaram contemplar os seguintes tópicos:

- a) Segundo o executivo, qual é a descrição da empresa, seus objetivos e principais estratégias para alavancar competitividade.
- b) Na opinião do executivo, quais aspectos levam a empresa a atuar isoladamente ou em rede, e qual a visão dele sobre a empresa antes e sobre a empresa hoje.
- c) Como o executivo avalia a forma com que a empresa alavanca competitividade e como avalia os atuais resultados.

### **3.5 Técnicas de Análise de Dados**

Será realizada uma análise investigativa dos dados registrados em documentos da empresa. Quanto às entrevistas, os executivos das empresas terão seus discursos analisados e comparados com os objetos de estudo apresentados no referencial teórico.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 Apresentação**

Na expectativa de analisar diferentes fatias de mercado, dentro do Rio Grande do Sul buscando embasamento que possa alcançar os objetivos propostos, foram analisados levantamento documental datado de 2010 e pesquisa aplicada no ano de 2016, correspondentes a três hotéis distintos. Os profissionais, bem como as instituições que estão à frente, tiveram seus nomes preservados. Abaixo, apresentação de cada um dos hotéis, realizada pelos próprios.

O Hotel Indep, localizado em Gramado/RS, possui 87 apartamentos, acessibilidade para deficientes físicos, área de lazer com hidromassagem, hotelzinho infantil, entre outros equipamentos. A escolha deste complexo se deu pelo fato de ser um hotel independente, conceituado na região de atuação e estar

localizado entre hotéis de rede. Segundo seu proprietário, o hotel Indep busca diferenciação entre os demais hotéis e foco especializado no cliente. Ele intitula-se hotel conceito.

Situado na cidade de Rio Grande/RS, o hotel Exrede possui 157 apartamentos e serviços de restaurante, bar, minibar, telefonia, internet, lavanderia, garagem, escritórios e salas para reuniões e eventos. Este hotel já esteve inserido em uma cadeia voluntária nacional, mas se desligou algum tempo depois.

O Hotel Rvolunt, situado na cidade de Gramado/RS, conta com 07 apartamentos, área de lazer com piscinas, quadra de tênis, internet, estacionamento, sala de jogos, academia, massagistas, serviço de babá e recreação, restaurante e espaço para eventos. Este complexo foi escolhido por fazer parte de uma conhecida rede voluntária do Brasil, com filiados em todos os estados e, atualmente, com mais de 60 hotéis membros.

## **4.2 Vantagem Competitiva**

As empresas foram questionadas sobre a sua percepção de vantagem competitiva, dentro do setor de atuação, e quais os fatores que poderiam levá-las a alcançar tal benefício.

Para o hotel Indep, dentro da hotelaria, a vantagem competitiva é possível no momento em que apresentamos agilidade e tecnologia nas compras e no setor de reservas, que age como canal direto com o cliente. Também considera necessário um trabalho de marketing inovador e moderno, capaz de seduzir o cliente, além do foco em uma segmentação hoteleira diferenciada e da importância em ter capacidade de realizar uma gestão integrada à informação.

A divulgação massiva da marca e a melhoria na comunicação entre o cliente e a empresa, são apresentadas pelo hotel Exrede como fatores que podem levar a empresa a obter vantagem competitiva no mercado em que está inserida. Também caracteriza a importância da padronização dos serviços e da programação visual, da barganha de preços e da especialização em um segmento de mercado.

Por sua vez, o hotel Rvolunt avalia que a vantagem competitiva, dentro do setor hoteleiro, inicia no momento em que o empreendimento sabe exatamente qual é o seu público e especializa-se, cada vez mais, nele. Além do foco, pontua a necessidade de afirmação da marca, onde se faz essencial o conhecimento e o

reconhecimento da mesma. Também acrescenta a barganha com fornecedores como importante na disputa por vantagem competitiva.

Através das análises apresentadas acima, podemos perceber a clara, e coesa, aplicabilidade da já conceituada “vantagem competitiva”, que se apresenta como um conjunto de atividades e habilidades que, juntas, possibilitarão que a empresa melhore o seu desempenho. Este conjunto de habilidades está presente na explanação dos administradores citados, onde invocam os pilares essenciais para de sustentação de uma empresa, como sendo dignos de análise, atenção e exploração para que a empresa obtenha os resultados almejados.

É possível identificar, até mesmo, elementos que compõem os cinco forças de Porter, no momento em que coloca-se como essencial a barganha de preços com fornecedores e, porque não, a rivalidade entre competidores existentes, quando há como referencial a necessidade de especialização e foco em um segmento de mercado.

Independente das estratégias individuais apresentarem resultados satisfatórios, se faz necessário o reconhecimento de que o mercado encontra-se cada vez mais informado e preparado para a disputa diária, fator que tende a aumentar a concorrência e a busca por estratégias mais eficazes, e profissionais mais bem preparados.

Além da necessidade de entendimento e foco no produto, permeiam pelos diferentes objetos estudados a clara relevância da barganha e do marketing. Barganha com fornecedores, barganha por preços e, porque não considerar barganha, a necessidade de tecnologias voltadas às compras, trazido pelo hotel Indep. A barganha, pechincha, troca, permuta é facilmente alcançada quando, uma empresa é detentora de algo que outra empresa deseja, agora, a melhor oferta dificilmente é conseguida quando o volume negociado é irrelevante. Neste ponto, a desvantagem dos hotéis que atuam independentes é enorme frente as redes integradas ou voluntárias, que conseguem facilmente realizar compras em volumes superiores e, com isto, garantir uma negociação melhor.

No mesmo viés, temos os contratos de marketing, igualmente trazidos como responsáveis por possíveis vantagens competitivas a serem alcançadas pelas empresas. Uma boa estratégia de marketing e vasta abrangência, vinculadas a anúncios, tempo de mídia e material gráfico de qualidade podem elevar vendas e atingir públicos jamais imaginados, porém, este pode ser um processo custoso, fator

que pode inviabilizar a contratação de serviços como este por empresas que precisam bancar toda esta despesa sozinha. Mais uma vez estamos frente a divisão de gastos, barganha nos custos, e contratos de marketing coletivos, oferecidos pelas redes.

### **4.3 Concorrência**

Os hotéis foram questionados sobre a concorrência sofrida por eles, e das medidas necessárias para manter-se em equilíbrio.

O hotel Indep caracteriza a cidade em que está inserido como um dos principais polos hoteleiros do Brasil, o que torna a concorrência acirrada e, por vezes, desleal. Frente às inúmeras opções de hospedagens, o hotel Indep acredita que o atendimento personalizado que oferece, além de sua estrutura de lazer, é o principal diferencial frente aos concorrentes. Além disto, o alto número de apartamentos com acessibilidade para deficientes físicos e o transporte privado do hotel para o centro da cidade, também são fatores que podem deixá-lo em destaque.

O fato de estar localizado em uma região com bastante movimento turístico, embora sazonal, faz com que o hotel Exrede sofra influência direta de outros empreendimentos independentes. Para a empresa, a concorrência branda do mercado local deve dar o tom do enfrentamento, que baseia-se em estratégias de preços.

Segundo o hotel Rvolunt, o fato de estar inserido em uma rede nacional, a concorrência é dupla. Ela existe dentro da cidade, onde o empreendimento está localizado, mas também existe dentro da própria rede. Na busca pela vantagem, a empresa busca focar-se nos diferenciais que oferece, o que, segundo ela, faz com que obtenha destaque frente a concorrência. Além disto, aposta no bom desempenho que tem junto às avaliações de clientes, buscando uma classificação melhor que os outros estabelecimentos.

As facilidades para abertura de empresas e o aumento dos profissionais que buscam serem donos do próprio negócio, fazem com que a concorrência, dentro dos setores, seja cada vez mais acirrada. É neste cenário que nos deparamos com uma das forças de Porter, a ameaça de novos produtos ou serviços, onde empresas passam a produzir, ou oferecer, produtos iguais ou semelhantes umas das outras.



Em situações como esta, nem a adesão a redes de cooperação é suficiente para barrar ou para garantir vantagem frente à concorrência. O uso de estratégias definidas, bem como o pleno conhecimento do meio onde a empresa está inserida, são essenciais para enfrentar a concorrência e, quiçá, obter vantagem dela.

Mais uma vez, analisando os objetos de estudo, temos o foco no segmento de atuação e o destaque dos diferenciais oferecidos, como pilares essenciais para manter em altiva a estratégia de fidelização de clientes e de embate frente aos concorrentes. Esses fatores podem ser classificados como a estratégia adotada pela empresa, tanto para enfrentar a concorrência, quanto para explorar o seu próprio estabelecimento.

Temos, em mais um ponto de análise, a aplicabilidade de matriz swot, no momento em que a empresa identifica o segmento de atuação como força, uma vez que é sua zona de conforto, e projeta isto como uma oportunidade. Esta oportunidade poderá ser o seu diferencial frente aos concorrentes, entre os clientes e, porque não, vir a se tornar um ponto de vantagem competitiva.

#### **4.4 Ruptura de contrato**

Para o hotel que teve sua administração dividida com uma rede de cooperação, foram questionados os fatores que levaram a decisão de ruptura do contrato estabelecido.

Como fatores principais estão as divergências de estratégias adotadas pela cadeia. Para o administrador da empresa, enquanto o hotel buscava diferenciar-se pela qualidade e foco no público alvo, a estratégia da rede era, exclusivamente, a de buscar vantagem financeira. Para isto, investia em programas de milhagens, interferindo na administração e planejamento estratégico desenvolvido pela unidade hoteleira. Outro problema relatado é a regionalização das ações promovidas pela associação onde, pela distância territorial existente entre as diferentes unidades, nem todas eram contempladas ou beneficiadas, mas os recursos utilizados eram provenientes de todas.

#### **4.5 Vantagens da adesão**

Sobre as vantagens obtidas após adesão à rede de cooperação, o hotel Rvolunt foi convidado a explicar sobre elas, bem como os motivos que levaram a tal associação e a satisfação trazida por ela.

A empresa afirma que sua associação veio através de uma necessidade de se fazer conhecido nacionalmente, além de melhorar a ocupação. O hotel dispunha de uma ampla estrutura e já havia alcançado uma maturidade do negócio, mas era necessário um crescimento maior.

Embora considere altas as taxas de adesão e permanência, o hotel classifica como notável o crescimento no volume de vendas e na projeção que o estabelecimento ganhou. “Passamos de um hotel conhecido no Rio Grande do Sul, para um hotel procurado pelo Brasil todo. Foi então que começamos a perguntar aos nossos hóspedes, como eles chegaram ao nosso estabelecimento, e foi surpreendente que a maioria dos clientes de fora do estado, chegou até nós através da associação”, relata o administrador.

Mesmo sem haver concordância em todas as decisões tomadas pela rede, o administrador afirma que são respeitadas, e relata a importância da individualidade na administração e que, em muitos momentos, é nítida a falta de imparcialidade dos gestores da rede.

## **5 CONCLUSÃO**

Em meio à globalização e ao aprimoramento das tecnologias, o setor hoteleiro vem se moldando de maneira a suprir as exigências do mercado e dos consumidores. Essas mudanças têm obrigado muitos hotéis independentes tornarem-se referências no diferencial e especializarem-se em um determinado segmento de mercado. Enquanto isto, outros, buscam apoio e, porque não dizer, sobrevivência na adesão às redes de cooperação. Estas redes consistem em associações de diferentes empresas que buscam benefícios em comum, mas mantêm cada qual, sua individualidade administrativa.

Através de análise de referencial teórico, bem como estudo de caso dos três empreendimentos analisados, pudemos identificar que a adesão a uma rede pode auxiliar o empreendimento na obtenção de vantagem competitiva, através dos seguintes pontos:

- a) **Bandeira:** As marcas estão presentes para que o consumidor tenha um conhecimento antecipado dos produtos e serviços, conferindo uma certeza razoável da qualidade dos estabelecimentos que estão se propondo a pagar. São elas que farão com que os interessados adotem uma expectativa razoavelmente fundada do que poderão esperar dos estabelecimentos representados por determinada marca, reduzindo a margem de incerteza durante o processo de decisão.
- b) **Marketing e Reservas:** Os contratos de marketing firmados pelas empresas que comungam de uma mesma rede, acabam por serem mais abrangentes do que os contratados por empreendimentos independentes. Estes contratos, aliados às centrais de reservas conferem aos membros das cadeias uma maior visibilidade e, com isto, alcançando públicos que, provavelmente, sozinho não conseguiria. Aproveitando a encorpada estrutura, a presença das redes em feiras e eventos nacionais e internacionais é constante, levando consigo o nome de todos os seus membros.
- c) **Compras:** As redes como responsáveis por negociações de compras geram vantagens e tranquilidade para muitos administradores. Além de transferir a responsabilidade e o tempo de negociação, os empreendimentos conquistam preços melhores e parcerias que seriam impensáveis, para uma administração independente.

Embora os pontos apresentados sejam listados como possíveis tópicos que auxiliarão a empresa a obter vantagem competitiva, cabe ressaltar que não são suficientes e que, isoladamente, não trarão o resultado esperado pelos administradores. Uma administração sólida, com embasamento técnico, análises de mercado, público alvo definido e investimento na qualidade dos profissionais, que farão parte da equipe do empreendimento, deverão alinhar-se aos benefícios trazidos com os contratos de redes. Desta maneira podemos afirmar que serão grandes as chances de vantagem competitiva.

Da mesma maneira, analisamos que estas adesões também podem apresentar ônus aos seus membros. As associações, assim como qualquer estabelecimento, carregam consigo o peso de sua história, de seus fundadores e dos membros que fazem seu presente. Embora sejam selados contratos formais, estas adesões são permeadas por inúmeras responsabilidades intrínsecas que, a

qualquer momento, podem deixar de serem respeitadas por algum membro. Além disto, os custos para adesão e permanência em determinadas redes são altos, fazendo com que muitos estabelecimentos não tenham condições de associarem-se.

Em análise o estudo de caso aplicado ao hotel independente, uma aprofundada leitura das palavras daquele administrador, constata que os itens apontados como responsáveis por uma vantagem competitiva, são aqueles mais difíceis de um empreendimento alcançar sozinho. É por isto que há a busca por uma especialização em determinado nicho de mercado, bem como a necessidade de busca por um diferencial que o caracterize.

Por outro lado, o estudo realizado no empreendimento membro de uma rede de cooperação, corrobora que as vantagens competitivas podem ser conquistadas com a adesão às redes de cooperação. Mesmo que, isoladamente, não sejam suficientes, terão uma grande parcela de incentivo e de resultados que poderão culminar na viabilidade e crescimento econômico da empresa.

Vale ressaltar que a importância de um estudo cauteloso antes da adesão a qualquer rede, se faz necessário. Em estudo de caso apresentado, o empreendimento que rompeu seu contrato com a rede, a qual era membro, define divergências nas estratégias adotadas pela rede como fator relevante para sua exoneração. Ainda assim, aponta os benefícios trazidos pelas cadeias como detentores de possíveis vantagens competitivas para o empreendimento.

Cabe ressaltar que estas informações não representam a totalidade do setor hoteleiro, mas restritamente das empresas entrevistadas, tratando-se de um escopo recortado, previamente definido, para fins acadêmicos, constituindo assim os limites metodológicos do presente trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de organizações/empresas virtuais na economia global**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 17. Gramado - RS, 1997. Anais... Porto Alegre: UFRGS.PPGEP, 1997.

BALESTRIN, Alsones, et al. Indrid. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Empresarial**. Porto Alegre: Editora Unisinos, 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor2559.pdf>. Acesso em 12 de nov.de 2014.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorização e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Edição Especial (p. 203-227). Rio de Janeiro: 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa11.pdf>. Acessado em 12 de nov.de 2014.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas - FGV**, v. 45, n. 3. São Paulo, 2005.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato.; REYES, Edgar. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. In: V EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. Anais do EnEO. Belo Horizonte: [s.n.], 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>. Acessado em 12 de novembro de 2014.

BALESTRO, Moises. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BALESTRO, Moises; VERSCHOORE, Jorge Renato. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, V. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008a.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Don Mills, Ontario, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BEGNIS, H.S.M.; PEDROZO, E.A.; ESTIVALETE, V.F.B. **Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília. Anais... Brasília, Enanpad, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio**. 4ª Edição. São Paulo-SP: Nova Fronteira, 2006.

GRANDORI, Ana; SODA, Giuseppe. **Interfirm networks: antecedents, mechanism and forms**. Organizations studies. 16/2, 1995.

PORTER, Michel. **Estratégia Competitiva**. Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

QUINTAS, Manuel Ai. **Organização e gestão hoteleira**. Lisboa: Euro-Tom, 2006.

RIBAULT, Jean-Michel ; MARTINET, Bruno; LEBIDOIS, Daniel: **A gestão das tecnologias.Coleção gestão & inovação**. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Cada da Qualidade, 2005.

VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.