

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

Sandra Maria Gonçalves Schmall

**Vantagens competitivas das redes segmentadas e das
redes associativas de hotelaria no mercado da cidade do
Rio de Janeiro**

Orientador: Professor Doutor Lamounier Erthal Villela

Rio de Janeiro
2007

Universidade Estácio de Sá
Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Curso de Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial

Sandra Maria Gonçalves Schmall

**Vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de
hotelaria no mercado da cidade do Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
em Administração e Desenvolvimento Empresarial
da Universidade Estácio de Sá, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Professor Doutor Lamounier Erthal Villela

**Rio de Janeiro
2007**

Sandra Maria Gonçalves Schmall

Vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de hotelaria no mercado da cidade do Rio de Janeiro

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freire
Universidade Estácio de Sá

Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula
Universidade Anhembi Morumbi

Dedico esse trabalho ao meu marido Vicente,
cujo amor, ajuda e apoio foram minha base.

Agradecimentos

Ao Meu orientador, Lamounier Villela, pela confiança e estímulo.

Aos entrevistados, gerentes de hotéis e representantes das redes, que disponibilizaram tempo e confiaram na seriedade da pesquisa, revelando suas percepções, que possibilitaram este trabalho.

Aos professores Elvio Valente e Jorge Freitas, membros da banca do Exame de Qualificação, pelos comentários, incentivo e sugestões apresentados, com vistas ao aprimoramento do projeto original. Ainda ao professor Jorge Freitas pela minuciosa correção do texto na pré-banca.

Aos professores e aos colegas, que de formas diferenciadas contribuíram para a conclusão deste trabalho.

À professora e amiga Lúcia Deborah, pela ajuda, incentivo e disponibilidade.

À Tônia, pela ajuda quando da qualificação do projeto.

À Ana Lúcia, secretária do MADE, pela constante presteza.

À Ruth, pelo apoio e o incentivo.

Às minhas irmãs, Rita e Virgínia, incentivadoras incondicionais.

À minha mãe, pelas orações.

À Deus, pela força, sempre presente especialmente nas horas mais difíceis.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo identificar as vantagens competitivas dos dois tipos de redes, as segmentadas e as associativas, partindo-se da suposição de que as vantagens em atuação em rede estão relacionadas a economia de escala, redução de custos de transação, suporte financeiro, assessoria de projetos e planejamento, consultoria de gerenciamento, treinamento operacional, sistema central de reserva, publicidade e força da marca. O referencial teórico da dissertação está centrado nos conceitos de redes, de redes de hotelaria, de vantagens competitivas, segmentação de mercado e cooperação. Adotou-se uma metodologia qualitativa, baseada em pesquisa de campo e entrevistas com gestores, cujas respostas indicam existência de diferentes vantagens nos dois segmentos. As redes segmentadas demonstraram ter seu forte na economia de escala, na redução de custo de transação, na consultoria de gerenciamento, no treinamento operacional, no sistema central de reserva e na publicidade. Já as redes associativas mostraram-se focalizadas na força da marca, na identificação da categoria, na importância da publicidade conjunta, com a inclusão do banco de dados da rede, valorizando a existência de indicadores de qualidade definidos pelas redes, bem como a constante fiscalização por parte destas para manutenção de padrões.

Palavras-chave: hotel, redes, segmentação, associação, vantagens competitivas

Abstract

This thesis aims at identifying the competitive advantages of the two types of networks, segmented and associative. The study assumes that the advantages of performance in network are related to the economy of scale, reduction of transaction costs, financial support, projects and planning consulting, management consulting, operational training, central reservation system, publicity and strength of the brand. The framework of the thesis centers on the concepts of networks, of hostelry networks, of competitive advantages, market segmentation and cooperation. A qualitative methodology was adopted, based on survey and interviews with managers. The analysis indicates the existence of different advantages in each segment. The results of the survey demonstrate that the strength of segmented networks lies in economy of scale, the reduction of transaction cost, the administration consultancy, operational training, central reservation system, and publicity. On the other hand the associative networks strength lies in the strength of the brand, the clear identification of the hotel category, the importance of joint publicity efforts, including the network's data base, valuing the existence of quality defined indicators defined by the networks, as well as the constant supervision by the networks themselves so as to constantly keep up to standards.

Key words: hotel, nets, segmentation, association, competitive advantages

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1	Tipos de Redes de Empresa	26
Quadro 1	Da empresa local à empresa global: que diferença um século faz	31
Tabela 2	Diferença básica entre bens e serviços	33
Quadro 2	Elementos básicos para análise de competitividade na empresa	39
Quadro 3	Segmentação do mercado hoteleiro	43
Quadro 4	Meios de hospedagem em turismo e suas características	44
Quadro 5	Perguntas do questionário objetivo x suposições de pesquisa	59
Quadro 6	Propostas de Vallen & Vallen x Suposições de pesquisa	60
Quadro 7	Informações Ilustrativas das quatro redes pesquisadas	64
Quadro 8	Resultado da Pesquisa	68
Quadro 9	Redes de Hotéis na Cidade do Rio de Janeiro	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Esquema de Evolução e Interligação do Referencial Teórico	21
Gráfico 2	Origem das Vantagens competitivas.....	38
Gráfico 3	Demonstração Gráfica do Resultado da Pesquisa	69
Gráfico 4	Existência de Economia de Escala	71
Gráfico 5	Redução de Transação	72
Gráfico 6	Existência de Suporte Financeiro	73
Gráfico 7	Existência de Assessoria de Projeto e Planejamento	75
Gráfico 8	Existência de Treinamento Gerencial	77
Gráfico 9	Existência de Treinamento Operacional	78
Gráfico 10	Existência de Marketing Coletivo	79
Gráfico 11	Existência de Centrais de Reservas	81
Gráfico 12	Força da Marca	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	15
	1.2.1 Objetivo Final	15
	1.2.2 Objetivos Intermediários	16
1.3	SUPOSIÇÕES	16
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.5	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
1.6	DEFINIÇÃO DE TERMOS – GLOSSÁRIO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	FORMAÇÃO EM REDES	22
2.2	CRESCIMENTO DAS REDES	24
	2.2.1 Tipos de Redes	26
2.3	EMPRESAS TRANSNACIONAIS	29
2.4	SERVIÇOS	31
2.5	VANTAGENS COMPETITIVAS	36
2.6	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	40

2.7	COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO	46
2.8	HOTELARIA	48
2.9	A INDÚSTRIA HOTELEIRA NO RIO DE JANEIRO	50
2.10	REDES HOTELEIRAS	52
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	56
3.1	TIPO DE PESQUISA	56
3.2	ESCOLHA DOS CASOS	56
3.3	SUJEITOS	57
3.4	COLETA DE DADOS	57
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	61
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	62
4	RESULTADO DA PESQUISA	63
4.1	DESCRIÇÃO DOS CASOS	63
	4.1.1 – Rede Alfa de Hotéis	64
	4.1.2 – Rede Beta de Hotéis	65
	4.1.3 – Rede Delta de Hotéis	66
	4.1.4 – Rede Gama de Hotéis	66
4.2	DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	67
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	70

4.3.1	Existência de Economia de Escala	70
4.3.2	Existência de Redução de Custo de Transação	71
4.3.3	Existência de Suporte Financeiro	72
4.3.4	Existência de Assessoria de Projeto e Planejamento	73
4.3.5	Existência de Treinamento Gerencial	75
4.3.6	Existência de Treinamento Operacional	77
4.3.7	Existência de Marketing Coletivo	78
4.3.8	Existência de Central de Reserva	80
4.3.9	Força da Marca	81
4.3.10	Itens não considerados na suposição	82
5	CONCLUSÕES	83
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
6.1	Referências Bibliográficas de Natureza Eletrônica	89
	APÊNDICE	91

1. INTRODUÇÃO

A temática das vantagens competitivas tem suscitado interesse de pesquisadores da área de ciências sociais, especificamente no campo da economia e da administração. O fenômeno das redes, em particular, desperta interesse crescente e congrega áreas mais amplas, como sociologia e política. Pesquisas nessas áreas apontam que configurações em redes são favoráveis ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para os processos de inovação e competitividade. Também conjugam os interesses em minimizar custos, maximizar lucros e atingir novos mercados, o que constitui, portanto, um conjunto próprio de vantagens competitivas. Segundo Balestrin e Vargas (2006), a configuração em rede é uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos e inter-relações.

O crescimento do setor de viagens e turismo no mercado globalizado concretiza a expansão do mercado hoteleiro e a tendência pós-industrial de modificar a lógica da produção em massa para a lógica da customização. Uma das conseqüências desse processo foi o fortalecimento, no segmento da hotelaria, da tendência de atuação em redes como parte de suas estratégias de expansão de negócio. Assim, a atuação hoteleira, em diversas partes do mundo, se voltou para a abertura do capital de suas empresas, dando vulto às fusões, incorporações e associações, nesse mercado extremamente competitivo. Outro fator determinante dessa tendência é a possibilidade de as

redes responderem à necessidade da dispersão espacial, estando presentes em diferentes localidades. De acordo com Porter (1989), parte do êxito competitivo de uma empresa está condicionada à sua localização geográfica. Em particular na hotelaria, a localização é nitidamente um aspecto importante, que influencia o seu desenvolvimento.

Segundo Vallen e Vallen (2003), a atuação em redes vem ganhando espaço, em comparação com a atuação independente:

“ O crescimento das redes e das franquias, com seus sistemas articulados de reservas e suas identificações fáceis, coloca as operadoras independentes em desvantagem competitiva. Durante muito tempo, os hotéis independentes lutaram para manter sua liberdade. Recentemente, a questão mudou de ‘se e quando’ filiar-se para ‘ como escolher a organização certa’.” (Vallen e Vallen, 2003, p. 77)

No Brasil, no campo da hotelaria, a configuração em redes cresce, a exemplo do que ocorre no mundo e, por isso, ela constitui o interesse dessa pesquisa. Com a chegada de mais empresas internacionais e com o fortalecimento de algumas empresas nacionais, torna-se necessário ter maior conhecimento sobre esse modelo de negócios, com vistas a um melhor posicionamento dos agentes do mercado hoteleiro em relação às várias opções de operação.

A pesquisa se concentrará no Rio de Janeiro, por ser uma cidade que abriga o turismo como uma das bases da sua economia. O estudo de campo da pesquisa se dará através de quatro redes. A primeira, de origem nacional, denominada na pesquisa com o nome fictício de Rede ALFA; a segunda de origem francesa, denominada na pesquisa com o nome fictício Rede BETA ; a terceira de origem a norte-americana; denominada na pesquisa

com o nome fictício de Rede DELTA e a quarta de origem alemã com o nome fictício de Rede GAMA.

Entre as redes hoteleiras, é possível identificar diferentes formas de estruturação. Interessam a esta pesquisa, especificamente, duas delas: uma, em que unidades hoteleiras independentes se reúnem em torno de uma marca, fortalecendo-a como uma identidade, sem, contudo, perderem sua autonomia; outra, cujo portfólio apresenta marcas que atendam variados segmentos de mercado. As primeiras serão chamadas, neste trabalho, de ASSOCIATIVAS; as últimas serão chamadas de SEGMENTADAS; e suas respectivas vantagens competitivas estarão sob análise.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais as vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de hotelaria em sua atuação na cidade do Rio de Janeiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Final

Identificar vantagens competitivas dos dois tipos de redes, segmentadas e associativas, no mercado de hotelaria na cidade do Rio de Janeiro.

1.2.2 Objetivos Intermediários

- Apresentar conceitos de redes segmentadas e redes associativas;
- Levantar características destes dois tipos de redes;
- Levantar vantagens competitivas no mercado da hotelaria em redes;.

1.3 SUPOSIÇÕES

No cenário atual da hotelaria na cidade do Rio de Janeiro, identificam-se basicamente dois tipos de estruturas de redes hoteleiras, tomando como base o conceito proposto por Britto (2002) de “empresas em redes”, onde associa-se a conformações intra-organizacionais que se estruturam como desdobramento evolutivo de empresas multidivisionais, nesta pesquisa denominadas redes segmentadas. E o conceito de “redes de empresas” refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos entre empresas formalmente independentes, denominadas, nesta pesquisa, redes associativas.

Tomando como base os conceitos de redes (CASTELLS, 2006) e de Hotelaria (VALLEN e VALLEN, 2003) supõe-se que as vantagens da atuação em redes sejam economia de escala, redução de custo de transação, suporte financeiro, assessoria de projetos e planejamento, consultoria de gerenciamento, treinamento operacional, sistema central de reserva, publicidade e força da

marca; por fim, supõe-se que, na hotelaria, existem vantagens específicas para cada tipo de rede.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Nesta dissertação, serão analisadas quatro redes de hospedagem na cidade do Rio de Janeiro em 2007: duas do tipo segmentadas - e duas do tipo associativas. A observação estará limitada a pesquisar as fontes que dão suporte para vantagens competitivas de hotéis neste mercado, em razão de sua estruturação em rede.

A pesquisa não pretende fazer uma comparação entre os dois tipos de redes, mas uma exposição de fatores decorrentes da atuação de cada um deles, que dão suporte para condições de vantagens competitivas.

1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A importância do turismo para a economia do Rio de Janeiro, em termos de geração de empregos e renda associada à atividade hoteleira, justifica uma atenção ao setor. Os esforços e investimentos do Governo Federal para trazer para o Brasil grandes eventos, como por exemplo os Jogos Pan-Americanos de 2007, seguidos da Copa do Mundo e das Olimpíadas, têm como principal base a capital carioca. Esses fatores aumentam a possibilidade de crescimento do setor.

As mudanças pelas quais vem passando a economia brasileira nos últimos vinte anos – determinadas pela abertura comercial, reestruturação produtiva e redefinição do papel do Estado – implicaram desdobramentos importantes para o desempenho de diversos segmentos econômicos. A literatura acadêmica tem se concentrado em analisar os efeitos dessas mudanças nos setores mais tradicionais, como a indústria e a agricultura. No setor de serviços, em especial o de viagens - setor turístico - a análise ainda se encontra em estágio embrionário, dada a contemporaneidade de algumas dessas mudanças, como, por exemplo, a redução de preço das passagens aéreas domésticas, a desregulamentação do mercado, a atração de investimento estrangeiro, os efeitos do atentado de 11 de setembro de 2001 e o avanço da chegada das redes hoteleiras internacionais.

Em função do pouco investimento em literatura sobre a área, pesquisas que possibilitem traçar um perfil confiável do mercado hoteleiro na

cidade do Rio de Janeiro se fazem cada vez mais necessárias. A elaboração de um referencial teórico para entendimento da realidade e das peculiaridades das redes hoteleiras permite criar um novo objeto de estudo de interesse acadêmico - as classificações locais dos hotéis dominadas pelas redes e por suas marcas. Os diferentes tipos de governança resultantes desse novo modelo - e os impactos que trazem – podem produzir um conhecimento sobre a área que poderá permitir o desenvolvimento de estratégias mais consistentes para o setor, dada a centralidade que a hotelaria representa para o segmento de turismo. Uma pesquisa tendo por foco esse objeto de estudo torna-se, nesse sentido, importante para a área, na medida em que também novos conceitos de gestão transnacional têm impactado a hotelaria brasileira nos últimos anos.

1.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS – GLOSSÁRIO

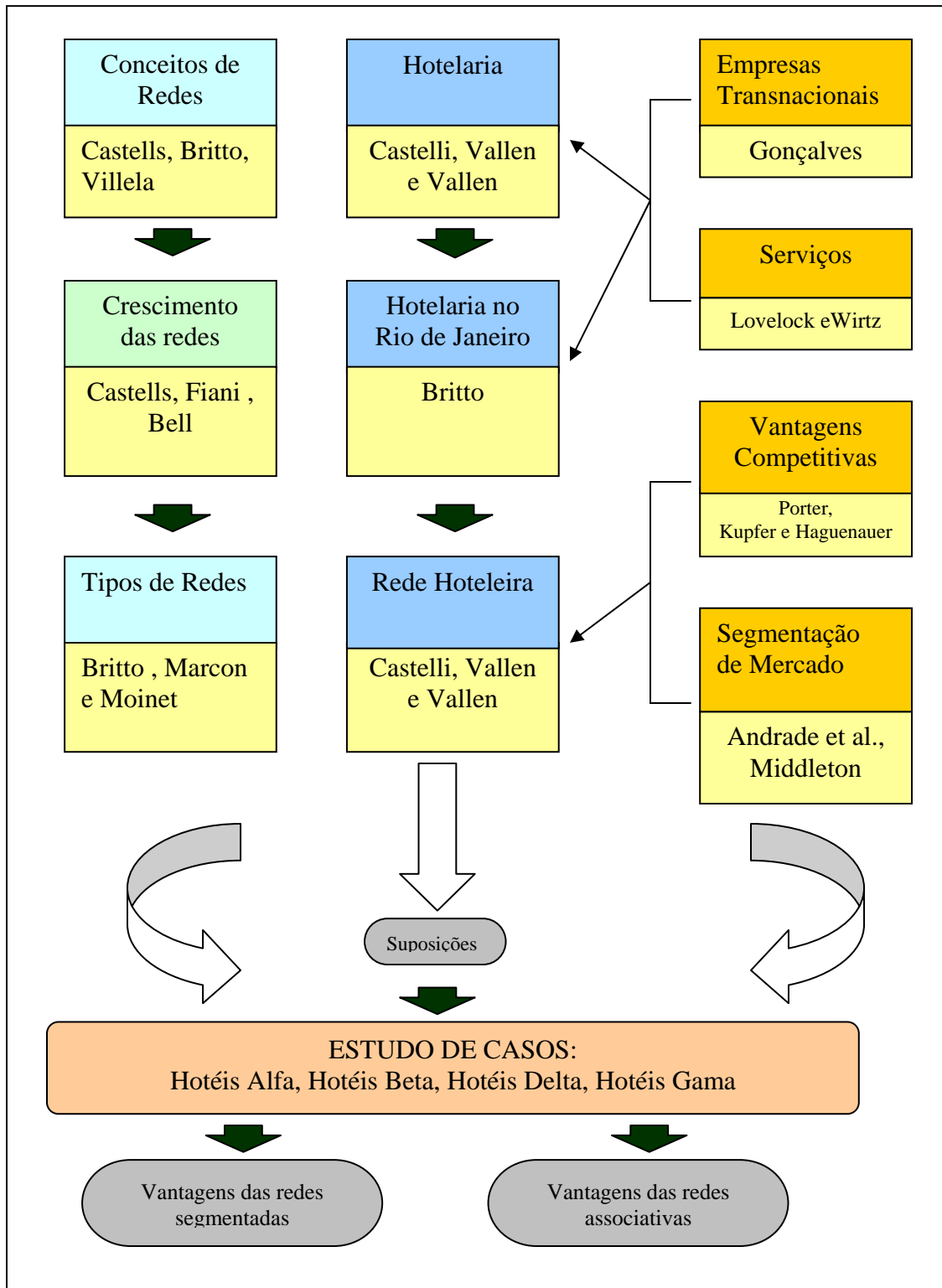
- Redes associativas de hotéis: Nesta dissertação considera-se as redes que têm a dimensão da cooperação inter-firmas. São construídas por empresas que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por apresentar uma marca comum. Também denominadas por Britto (2002) como “redes de empresa”. Há uma horizontalidade com opção por se identificar através de uma marca única, com o objetivo de atender novos mercados, de definir marcas de qualidade, unificar gestão de

informação e de tecnologias e ações de marketing (caso da Golden Tulip, Summit, Best Western, Albergue da Juventude).

- Redes segmentadas de hotéis: formações intra-organizacionais que se estruturam como desdobramento evolutivo de empresa multidivisional (BRITTO, 2002), articulam-se a partir de uma dimensão de estrutura hierárquica, cujas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial. Com a característica marcante da diversidade de segmentos de mercado, identificam-se através de múltiplas marcas com representação em diferentes segmentações (caso das redes Hilton, Marriott, Accor, Starwood, Othon).

A seguir, apresenta-se o gráfico 1 com o esquema da evolução e interligação do referencial teórico ao estudo de casos.

Gráfico 1: Esquema de evolução e interligação do Referencial Teórico



Fonte: Elaboração própria

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FORMAÇÃO EM REDES

Castells (2006) define rede como um conjunto de nós interconectados, o que possibilita o uso deste conceito em diversas áreas do conhecimento. No campo de estudos das ciências sociais, o termo “rede” designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Para esse autor, a intensidade e a frequência da interação entre atores sociais serão maiores se forem “nós” de uma rede do que se não pertencerem a ela. Observa-se, então, que as redes intensificam a interação e ainda promovem uma redução do tempo e do espaço nas inter-relações entre os seus atores. Estes fatores são altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI (FAYARD, 2000).

Para Britto (2002), o interesse que o conceito de estruturas em rede desperta na literatura decorre, em boa medida, da sua maleabilidade. As estruturas em rede constituem um quadro de referência que pode ser aplicável à investigação de múltiplos fenômenos, caracterizados pela densidade de relacionamentos cooperativos entre os agentes. Isso reforça a interdependência entre suas respectivas competências e impõe a necessidade de alguns tipos de coordenação coletiva das ações adotadas. Nesse sentido, observa-se também uma certa confusão semântica entre os conceitos de “empresas em rede” e

“redes de empresas”. O primeiro associa-se a conformações intra-organizacionais que se estruturam como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional. O conceito de “redes de empresas”, por sua vez, refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Villela (2005) relata que a gênese das redes de empresas remonta ao século XVIII, nas regiões de Lyon, na França, e Birmingham, na Inglaterra - antes de se tornarem zonas de grandes indústrias (modelo fordista), estas localidades foram distritos industriais (pré-fordismo).

Uma multidão de pequenas unidades produtivas artesanais criou uma tradição de *savoir-faire*, a partir de uma intensa circulação de informações sobre as especializações em emergência das empresas de tecelagem/ têxtil, das de ferramentas/pequena mecânica, e das serralheria/siderurgia. A grande indústria, que se tornará taylorista, não nasceu de uma geração espontânea. Na origem, os ganhos de produtividade foram obtidos pelos efeitos da proximidade e da propagação de um *savoir-faire*, o que criou uma população de profissionais (GILLY e PECQUER, 1995). Villela (2005, p.07) afirma ainda que:

“O conceito de rede representa o fim do isolacionismo das organizações. Este conceito suscita mudanças, seja na forma de estrutura organizacional, no estilo de gestão, na forma de organização das relações entre as empresas. Segundo Britto (2002), os elementos estruturantes de uma rede são os nós (organizações ou atividades), as ligações (relacionamento entre organizações), os fluxos (de bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho). A forma então em que se estrutura a rede depende das conexões entre os nós, fato que permite uma flexibilidade na ação conjunta da estrutura formada. As empresas passam a se organizar em redes devido principalmente a externalidades técnicas na produção, externalidades relativas às estruturas de custos, externalidades tecnológicas devido a mudanças no ritmo de adoção e difusão de tecnologias, e

externalidades de demanda devido a modificações nas preferências dos consumidores, dado a diferenciação e quantidade de produtos ofertados pelos próprios concorrentes. Britto (2002) enfatiza que devido a um grau elevado de integração e interdependência, as empresas em redes criam novos espaços de ação e de inovação, devido à complementaridade de competências, especialização e consolidação de infra-estrutura realizada por agentes integrados”.

2.2 CRESCIMENTO DAS REDES

O desenvolvimento da Teoria dos Custos de Transação (TCT) pode ter sido um das razões para o crescimento das redes. Ela traz à tona informações acerca do contexto da empresa, dando conta, inclusive, de que a produção demandava uma firma. Antes disso, os economistas só levavam em conta os custos operacionais dos negócios. À economia competitiva, exclusivamente, o conhecimento da relação matemática entre os insumos e o produto para, juntamente com o preço desses insumos e do produto final, calcular a quantidade a ser produzida. Este processo maximizaria o lucro da empresa, isto é, sua quantidade de equilíbrio (FIANI, 2002). Essa visão não contemplava o conjunto de fatores que hoje se convencionou chamar de serviços. Por custo de transação entende-se a maneira formal de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, que envolve diferentes questões, como racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos (FIANI, 2002).

Para Bell (1997), o fim da II Guerra Mundial marca o início da sociedade pós-industrial com o crescimento do setor terciário (comércio e serviços) nos EUA, os “guarda-pós azuis” (também denominados “colarinhos

azuis”, numa referência ao operariado) foram superados pelos “guarda-pós brancos” (ou “colarinhos brancos”, numa referência aos gestores). Neste contexto, o produto econômico do setor terciário ultrapassou o do setor secundário, ou seja, o serviço superou o produto. Nas economias desenvolvidas, o Estado, que antes se preocupava em fornecer os meios para o funcionamento industrial, passa a voltar-se para a produção da ciência e da qualificação de pessoal. Com a preponderância do setor serviços, ganha valor a produção de idéias e de conhecimentos para o fornecimento e geração de serviços, como transportes, comércio, finanças, seguros, saúde, instrução, administração, pesquisa científica, cultura, turismo e lazer, etc.

O ritmo de desenvolvimento capitalista apontou, a partir da década de setenta, para um novo paradigma: o *paradigma tecnológico da informação*. Nas suas características está o fato de que as tecnologias da informação passaram a ser utilizadas nos mais diferentes países, culturas, organizações e objetivos, vindo a ter diferentes aplicações e usos que, por sua vez, produziram novos saltos tecnológicos, que ampliaram o escopo das transformações iniciais.

O ambiente empresarial pós-industrial passa a depender da capacidade de mobilização dos diversos parceiros para a conclusão de seus projetos. Isto significa a estruturação em rede. Tanto interna como externamente, as empresas passam a depender do conhecimento, do entrosamento e da confiança entre as partes envolvidas no desenvolvimento e

manutenção de serviços e produtos. Para isto, a empresa, bem como os grupos de empresas, passam a se organizar em rede.

2.2. 1 TIPOS DE REDES

Marcon e Moinet (2000), elaboram uma classificação com quatro tipos de empresas em rede (tabela 1), cujo detalhamento passa-se a fazer.

Tabela 1: **Tipos de Redes de Empresa**

TIPOS DE REDE	DIMENSÃO
Redes Verticais	Hierarquia
Redes Horizontais	Cooperação
Redes Formais	Contrato
Redes Informais	Conivência

Fonte: Elaboração própria.

Redes Verticais: (neste trabalho, representadas pelas redes segmentadas). Têm uma clara estrutura hierárquica, com relações semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial. Nessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede”, designando as empresas cujas organizações adotam a configuração de rede em razão da dispersão espacial. Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam essa estratégia para estarem próximas do cliente, como as redes de distribuição integradas: distribuição alimentar, bancos, hotéis e outras.

Redes Horizontais: baseadas na dimensão da cooperação (neste trabalho representadas pela redes associativas). As redes de cooperação inter-firmas são construídas por empresas que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Os objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimentos de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros. Nesse modelo, há grande heterogeneidade de formas, como os consórcios, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas. Em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, juntos às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

À classificação proposta, Marcon e Moinet (2000) acrescentam duas outras, que àquela se integram, a saber:

Redes Formais: com ênfase na dimensão contratual. São redes formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores. Por exemplo, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são redes fortemente formalizadas;

Redes Informais: ressaltam a dimensão da convivência. Entende-se, aqui, o termo *convivência* em sua acepção botânica, que se define por “aproximação, pelo ápice, de dois órgãos ou partes vegetais que são livres na base, não havendo soldadura” (Dic. Aurélio, cd). Esse sentido, conquanto não habitual, ilustra redes que permitem os encontros informais entre os atores econômicos com preocupações semelhantes, como empresas, organizações profissionais, instituições, universidades e associações, todos portadores de preocupações semelhantes. Esses encontros permitem trocar experiência e informação sobre as bases da livre participação. As redes de convivência também permitem criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações interempresariais mais freqüentes e estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal. Eles agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Difícilmente existirão, segundo esses autores, duas redes estruturadas de forma idêntica. Assim, o esforço de tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em poucas tipologias pré-definidas não deixa de ser uma simplificação forçada da ampla diversidade de tipologias de redes.

Britto (2002) destaca outros tipos de estruturas em rede:

- Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica.

- Programas de cooperação específicos, com agentes de competências em áreas distintas, que interagem para viabilizar determinada inovação.
- Processos de subcontratação e terceirização, realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas.
- Sistemas flexíveis de produção, baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividades;
- Distritos industriais, baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem no âmbito de determinada região;
- Sistemas nacionais ou regionais de inovação, baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovadoras (empresas, universidades, outras instituições, etc.).

2.3 EMPRESAS TRANSNACIONAIS

Pode-se considerar a hotelaria como uma das indústrias precursoras da globalização, hoje encarado como um processo inevitável. A onda global que movimentou tantas empresas no mundo, marcou o Brasil dos anos 90 por mudanças que transformaram o destino do mercado hoteleiro, influenciado por fatores tais como: o aumento do fluxo das viagens internacionais, a instalação de novos empreendimentos e o grande investimento de redes nacionais e estrangeiras.

No atual processo de globalização, a empresa transnacional (ET) é o principal *locus* de acumulação e de poder econômico a partir do seu controle sobre ativos específicos: capital, tecnologia e capacidade gerencial, organizacional e mercadológica (GONÇALVES, 2002). No capitalismo contemporâneo, a ET encontra-se cada vez mais identificada com a categoria de grupo econômico do que com a de empresa. O grupo econômico, ou grande empresa, tem sofrido transformações importantes, algumas destas transformações são resumidas no Quadro 1, ou seja na dimensão organizacional, passou-se da estrutura piramidal para a de rede, o foco deslocou-se do interno para o externo e o alcance transferiu-se do mercado doméstico para o mercado global de uma estrutura auto-suficiente para interdependente. Na hotelaria, essa realidade é muito visível.

Assim, a expressão “transnacional” refere-se às grandes empresas originárias dos países desenvolvidos com atuação em escala global. De acordo com Gonçalves (2002), essas empresas respondem pela quase totalidade dos fluxos de investimento externo direto. No ramo da hotelaria o destaque vai para as redes como Accor Hotels, Hilton e Marriott. A brasileira Hotéis Othon, com atuação na França e Portugal é outro desses casos.

Quadro 1 – Da Empresa Local à Empresa Global: Que Diferença um Século Faz

Características	Século XX	Século XXI
Organizações	Piramidal	Em rede
Foco	Interno	Externo
Estilo	Rígido	Flexível
Fonte de força	Estabilidade	Mudança
Estrutura	Auto-suficiente	Interdependente
Recursos	Átomos-ativos físicos	Bits-informação
Operações	Integração vertical	Integração virtual
Produtos	Produção em massa	Customização em massa
Alcance	Doméstico	Global
Resultados financeiros	Trimestrais	Em tempo real
Controle de estoque	Mensal	Por hora
Estratégia	Do topo à base	Da base ao topo
Liderança	Dogmática	Por inspiração
Trabalhadores	Empregados	Empregados e terceirizados
Expectativa no emprego	Segurança	Crescimento pessoal
Motivação	Para competir	Para construir
Melhorias	Incrementais	Revolucionárias
Qualidade	A melhor possível	Sem compromisso

Fonte: Dinheiro, 13 de setembro de 2000, p. 53 apud GONÇALVES, 2002 p.390

2.4 SERVIÇOS

A conceituação de serviços é sempre uma tarefa difícil, mesmo com o fato de o setor dominar a economia moderna e estar presente durante toda a vida dos indivíduos. A profusão de tipos de serviços dá ainda mais complexidade a essa conceituação.

No que diz respeito à indústria hoteleira, salienta-se que, de acordo com Richey (1995): *“Serviços e produtos da indústria hoteleira não podem ser desintegrados e o serviço pode ser considerado como um produto, desde que seja mensurável”*. (p. 34)

Observando-se esta consideração de Richey (1995), nota-se que, de um modo geral, é difícil definir o que são serviços e o que é produto, pois, normalmente, tenta-se identificar as diferenças entre eles. Todavia, existe uma interdependência entre eles, porque, geralmente, quase sempre que se compra um produto, este vem acompanhado de um serviço facilitador (por exemplo, o prato servido pelo garçom no restaurante).

Por essa razão, talvez o mais fácil para definirem operações de serviços, seja destacar suas principais características. Em primeiro lugar, sobressai a questão de sua intangibilidade, já que, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas, os serviços são experiências que a clientela vivencia.

A tabela 2 apresenta diferenças básicas entre bens e serviços e serve também como suporte à explicação do conceito de “serviços”.

Tabela 2 – Diferenças básicas entre bens e serviços

1 – Clientes não obtêm propriedade de serviços.
2 – Produtos que são serviços são efêmeros e não podem ser estocados.
3 – Elementos intangíveis dominam a criação de valor.
4 – Clientes podem ser envolvidos no processo de produção.
5 – Outras pessoas podem fazer parte do produto.
6 – Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais.
7 – Muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes.
8 – O fator tempo adquire grande importância.
9 – Canais de distribuição assumem formas diferentes.

Fonte: Lovelock e Wirtz 2006, p.9

Analisando a tabela 2, segundo as observações de Lovelock e Wirts (2006), as diferenças básicas entre bens e serviços são:

1. Clientes não obtêm propriedade de serviços: a distinção fundamental entre bens e serviços está no fato de que clientes normalmente derivam valor de serviços sem obter a propriedade de quaisquer elementos tangíveis.
2. Serviços são efêmeros e não podem ser estocados: por ser um ato ou um desempenho, um serviço é efêmero – transitório e perecível – e, em geral não pode ser estocado após ser produzido.
3. Elementos intangíveis dominam a criação de valor: embora serviços quase sempre incluam elementos tangíveis importantes, como camas de hotéis, refeições em restaurantes, peças de reposição para instalações durante

consertos, cartões bancários e talões de cheque, são os elementos intangíveis – entre eles o trabalho e os conhecimentos técnicos do pessoal de serviço – que dominam a criação de valor em desempenho de serviços.

4. Clientes podem ser envolvidos no processo de produção: muitos serviços exigem que os clientes participem da criação do produto “serviço”. O envolvimento do cliente pode assumir a forma de auto-serviço, por exemplo, quando utiliza uma lavanderia automática ou saca dinheiro em um caixa eletrônico. Também há cooperação com pessoal de serviço em ambientes como salões de beleza, hotéis, universidades ou hospitais.
5. Outras pessoas podem fazer parte do produto: a diferença entre um serviço e outro muitas vezes reside na qualidade dos profissionais que atendem os clientes. Isto é especialmente válido para muitos serviços de alto contato nos quais os clientes não somente entram em contato com o pessoal de serviço, mas também convivem com outros clientes.
6. Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais: a presença de profissionais e outros clientes no sistema operacional torna difícil a padronização e o controle da qualidade dos insumos e produtos operacionais. Um antigo de um profissional de marketing de bens embalados observou este fator, após assumir uma nova posição em um hotel da rede Holiday Inn:

Não podemos controlar a qualidade de nosso produto tão bem quanto um engenheiro de controle em uma linha de produção da Procter and Gamble (...) Quando você compra uma caixa de sabão em pó, pode ter, 99,44 por cento de certeza de que esse produto funcionará para limpar suas roupas. Quando reserva um quarto no Holiday Inn, é bem menor a porcentagem de certeza de que o hotel lhe oferecerá uma boa noite de sono sem nenhuma perturbação e sem ninguém batendo nas paredes e todas as outras coisas ruins que podem acontecer em um

hotel. (Gary Knisey, "Greater marketing emphasis by Holiday Inns breaks mold", Advertising Age, 15 jan, 1979.)

7. Muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes: grande parte dos bens físicos tende a ter uma porção relativamente alta de propriedades de busca. As características do produto, por exemplo, podem ser avaliadas pelo cliente antes de comprá-lo, como cor, formato, preço, ajuste e sensação. Os serviços, ao contrário, enfatizam propriedades de experiência, que são validadas somente após a compra ou durante o consumo.
8. O fator tempo adquire grande importância: muitos serviços são entregues em tempo real, na presença física dos clientes. Há limites quanto à quantidade de tempo que as pessoas estão dispostas a despendar na fábrica de serviços, pois os clientes valorizam o seu tempo. Algumas pessoas estão dispostas a pagar mais por serviços mais rápidos.
9. Canais de distribuição assumem formas diferentes: empresas manufatureiras normalmente requerem canais de distribuição físicos para levar mercadorias da fábrica aos clientes. Empresas de serviços podem optar por combinar a fábrica de serviços, o ponto de entrega e o ponto de consumo em um único local.

Os serviços também podem ser definidos como todas as operações que acrescentam valor ao produto.

2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

Segundo Porter (1989), o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa depende de vantagens competitivas. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou fornecer benefícios únicos que compensam um preço prêmio.

Ainda para Porter (1989), a essência da vantagem competitiva está em fazer a distinção entre eficácia operacional e eficiência estratégica. Uma empresa somente pode vencer concorrentes se ela puder estabelecer algum tipo de diferença ou vantagem que possa ser sustentada. Ela tem que agregar mais valor, reduzir seus custos ou fazer as duas coisas. A aritmética do bom lucro então acaba se revelando: agregar valor permite cobrar mais, vender mais permite a otimização de custos; oferecer os melhores custos permite a prática de economia de escala e ampliação de mercado.

O posicionamento estratégico para se obter vantagens competitivas é, antes de tudo, uma escolha. Pode-se escolher atender um determinado perfil de cliente, oferecer uma determinada lista de atributos, criar uma determinada cadeia de valores. Essa escolha envolve outra decisão fundamental: decidir o que não vai ser oferecido, que produtos não serão vendidos e em quais mercados não se vai atuar.

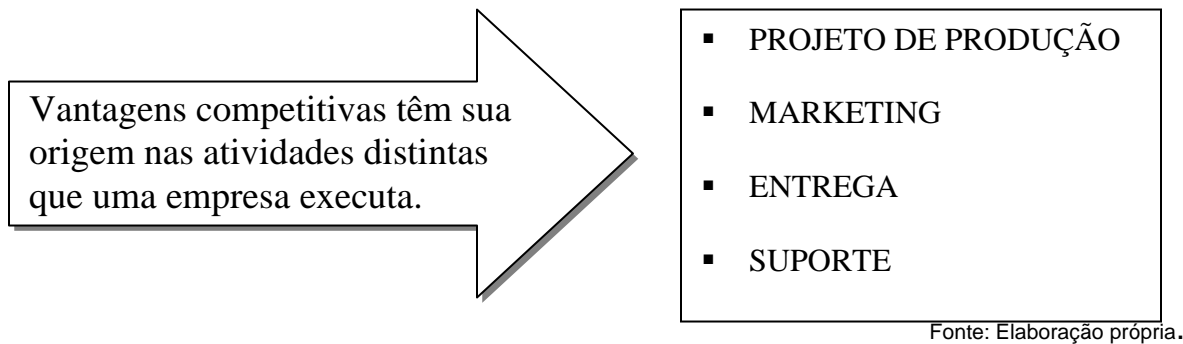
Uma posição estratégica não é conseguida a não ser que exista uma troca, simplesmente porque fazer tudo acaba sendo incompatível. Trocas

são essenciais para que exista uma estratégia. Elas criam a obrigação de ter que escolher e propositadamente limitam o que uma empresa oferece. Outra consideração a ser feita é que empresas copiam-se umas às outras. Quanto mais as empresas se copiam, mais elas se parecem – menos diferenciais existem. Por isso tantas empresas reclamam que seu preço é um problema. Quando todos os produtos e serviços são iguais (ou percebidos como iguais), o único diferencial passa a ser o preço.

Escolhas de posicionamento determinam não apenas quais atividades uma empresa fará e como configurará estas atividades, mas também como estas atividades serão coordenadas entre si. Eficácia operacional, então, é buscar a excelência em cada uma destas atividades específicas, enquanto que eficiência estratégica é sobre a melhor forma de combinar estas atividades. A vantagem competitiva surge do sistema inteiro destas atividades.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa, no projeto de produção, no marketing, na entrega (no caso do hotel a hospedagem, e serviços satélites, como Alimentos e Bebidas, eventos e outros) e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos da empresa, além de criar uma base para diferenciação. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima, um sistema ágil de atendimento a cliente ou um projeto de produto superior.

Gráfico 2: **Origem das vantagens competitivas**



Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) apresentam as vantagens competitivas, a princípio, em dois enfoques com possibilidade de conciliá-los: as vantagens competitivas reveladas e as vantagens competitivas potenciais. A vantagem competitiva revelada expressa a participação no mercado (*market-share*), sendo uma variável *ex-post*, sintetizando fatores como preços e não preços, estes últimos incluindo qualidade de produtos e de fabricação, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos. Já a vantagem competitiva potencial é vista como eficiência, a capacidade de a empresa converter insumos em produtos com o máximo rendimento, um fenômeno *ex-ante*, que traduz a capacidade técnica da firma.

Porém, esses autores afirmam que esses são enfoques limitados por serem estáticos, e apresentam uma definição buscando na dinâmica do processo de concorrência um referencial para a avaliação de vantagens competitivas e definem competitividade como “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou

conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER 1996, p.3). Conclui-se, assim, que a vantagem competitiva não é uma capacidade intrínseca, mas sim uma capacidade extrínseca, que vem permitir à empresa se manter no mercado.

Para eles, são quatro os elementos básicos para análise de competitividade de uma empresa: atividade de gestão, atividade de inovação, atividade de produção e recursos humanos (quadro 2).

Quadro 2 – **Elementos básicos para análise de competitividade na empresa**

Elementos básicos para análise de competitividade na empresa	
<p>Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ▪ Serviços pós-vendas ▪ Finanças ▪ Administração ▪ Planejamento 	<p>Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Processo ▪ Transferência de Tecnologia
<p>Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização de equipamentos ▪ Técnicas organizacionais ▪ Qualidade 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtividade ▪ Qualificação ▪ Flexibilidade

Fonte: adaptação de Ferraz, Kupfer e Haguenaue, 1996. p.11

Gestão inclui as tarefas administrativas, como o planejamento estratégico e o suporte à tomada de decisão, as finanças e o marketing, além das atividades de pós-venda. A inovação compreende os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, além de transferência de tecnologias. Produção refere-se à tarefa propriamente dita, incluindo os métodos de organização de produção e de controle da qualidade. Recursos humanos

contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão de obra. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) afirmam: “No novo paradigma competitivo predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos de produção.” (p.33)

São muitos os estudiosos que defendem que em um mundo competitivo que muda rápido, nenhuma vantagem pode ser mantida a longo prazo. Eles alegam que a única vantagem competitiva sustentável é construir uma empresa que esteja tão alerta e ágil que sempre irá encontrar uma vantagem, não importa que mudanças ocorram.

2.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O conceito de segmentação pode ser abordado de um ponto de vista mais genérico ou mais específico, associado diretamente à realidade da hotelaria. O marketing fornece uma visão de segmentação que se vincula à eficiência e à eficácia no negócio:

A segmentação pode ser definida como o processo de divisão de um mercado total – como todos os visitantes – ou um setor do mercado – como viagens de férias – em subgrupos ou segmentos para fins de gerenciamento de marketing. Sua finalidade é facilitar o marketing eficaz em termos de custos através da formulação, promoção e entrega de produtos destinados a um fim que atendam às necessidades identificadas de grupos-alvo. Em outras palavras, a segmentação é justificada com o pretexto de atingir maior eficiência na oferta de produtos que atendem à demanda identificada e maior eficácia em termos de custo no processo de marketing. Na maioria dos casos, os negócios em viagens e turismo lidam com diversos segmentos e vários produtos em um período de doze meses, mas não necessariamente simultaneamente. (Middleton, 2002)

Autores dedicados ao estudo da hotelaria apresentam a segmentação segundo visões específicas e produzem conceitos que passam a ser apresentados.

Chisnall (1985, p.264) situa a base da segmentação na diversidade entre pessoas e suas necessidades: “A segmentação do mercado reconhece que as pessoas são diferentes quanto aos gostos, necessidades, atitudes, estilos de vida, tamanho e composição da família etc, criando assim subgrupos de clientes ou consumidores.” Em consonância, Andrade et al. (2003) afirmam que a segmentação de mercado diz respeito a universos separados de consumidores com determinados objetivos, anseios, expectativas e necessidades comuns em relação a determinado produto. No setor hoteleiro, segmento de mercado é definido como o conjunto de consumidores cujos interesses irão orientar o tipo de produto, no caso, o tipo de hotel, que satisfaça especificamente àqueles interesses (Andrade et al. 2003). Ainda segundo esses autores, segmentação de mercado responde as questões: a quem o hotel se destina? Qual o tipo de hotel que se tem? Onde se localiza?

Andrade et al. (2003) apontam como exemplos típicos de segmentação hoteleira, que apresentam uma condição crescente neste começo de século, três subgrupos:

- Os executivos de nível intermediário, técnicos, profissionais e vendedores, que viajam a negócios e que preferem ou podem apenas pagar tarifas mais baixas. Seu objetivo é conforto e não sofisticação, tanto

- na instalação como nos serviços. Esse é o segmento atendido pelos hotéis econômicos, em grande expansão no Brasil, como Ibis e Formule 1
- Executivos, políticos e artistas que procuram hotéis de alto nível, que ofereçam mais discrição e preservem o hóspede. São hotéis menores, mas bastante sofisticados nos serviços e instalações.
 - Público que procura descanso e fortalecimento físico e mental em ambientes isolados, com paisagens ricas e características. Essa demanda é o contraponto à vida urbana moderna, que provoca tensão e estresse e gerou o aparecimento de *resorts*, tendo como desdobramento os *spas*, mais voltados para condicionamento físico.

Já Ismail (2004), define segmentação de mercado em hotelaria como o agrupamento de vários negócios. Esses segmentos podem ser agrupados de várias e diferentes formas, em várias combinações, sendo possível classificar todos os negócios hoteleiros em um ou mais segmentos.

Os principais segmentos em termos de hóspedes são o de negócios e o de lazer. Ainda para Ismail (2004), o termo genérico “negócios” pode estar relacionado com qualquer atividade, mas os hóspedes, no caso, têm um propósito básico que não se confunde com os conceitos de descanso e recreação. “(...)o hóspede de lazer escolhe um hotel em função da sua proximidade a determinada atração e/ou motivado pela existência de uma atração exclusiva disponível no próprio hotel.” (ISMAIL, 2004)

A segmentação de mercado na hotelaria apresenta uma crescente e vasta gama de subgrupos, especificados no quadro 3.

Quadro 3 – Segmentação do mercado hoteleiro

Um setor segmentado	
Segmentado por atividade Hotel-cassino Hotel para convenções Hotel—fazenda	Segmentado por sistema Sistema americano Sistema continental Sistema europeu
Segmentado por recursos Corporação pública Privada - individual	Segmentado por preço (diária média - ADR) De luxo (acima de US\$ 100) Intermediário (US\$ 50 à 90) <i>Budget</i> (US\$ 35 a 50)
Segmentado por localização Aeroporto Rodoviária Litoral	Segmentado por classificação Cinco estrelas Quatro estrelas Três estrelas
Segmentado por gerenciamento Rede Empresa administradora Auto-gerenciada	Segmentado por serviço Serviço completo Serviço limitado Auto-serviço
Segmentado por mercados Negócios Grupos Lazer	Segmentado por estrutura Alto Baixo Corredor externo
Segmentado por critérios diversos Collar (localização periférica) Albergue Uso misto	Segmentado por tipo Comercial Residencial <i>Resort</i>
Segmento por propriedade Rede Condomínio Familiar	Segmentado por uso <i>Bed and breakfast</i> Longa permanência Spa de saúde

Fonte: Adaptado de Vallen e Vallen, 2003, p. 51

Uma divisão de segmentação significativa no setor são as categorias, comumente subdivididas em três - luxo (*upscale*), intermediária (*midscale*) e econômica (*budget*), cada uma dessas admitindo subdivisões

(superluxo, supereconômica), que vêm formar a conhecida classificação por estrelas. Essas segmentações estariam diferenciando o público pelo grau de expectativa de conforto, qualidade dos serviços e preços, segmentando o mercado conforme o padrão e as características de suas instalações e, por conseqüência, os preços. No Brasil, a Deliberação Normativa 367, de 23/11/1996, da EMBRATUR, pré-determina quatro tipos de estabelecimentos, a saber, Hotel (H), Hotel Histórico (HH), Hotel de lazer (HL) e Pousadas (P). (quadro 4).

Quadro 4 – Meios de hospedagem em turismo e suas características

OS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO E AS CARACTERÍSTICAS QUE OS DISTINGUEM				
Tipo	Localização	Natureza da edificação	Clientela preferencial	Infra-estrutura
Hotel - H	Preferencialmente urbana	Normalmente, em edificação com vários pavimentos (partido arquitetônico vertical)	Mista, com executivos e turista, predominando ora uns, ora outros.	Hospedagem e, dependendo da categoria, alguma infra-estrutura para lazer e negócios.
Hotel histórico - HH	Em prédios, locais ou cidades históricas (no meio urbano ou rural).	Prédio tombado pelo IPHAN ou de significado histórico ou valor regional reconhecido.	Mista, com executivos e turista, predominando ora uns, ora outros.	Normalmente, restrita à hospedagem.
Hotel de lazer – HL	Áreas rurais ou locais turísticos fora dos centros urbanos.	Normalmente, partido arquitetônico horizontal.	Turistas em viagens de recreação e lazer.	Áreas, instalações, equipamentos e serviços próprios para lazer e hóspede.
Pousada – P	Locais turísticos normalmente fora do centro urbano.	Predominantemente, partido arquitetônico horizontal.	Turistas em viagens de recreação e lazer.	Restrita à hospedagem.

Fonte: Embratur/Inmetro: Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem e turismo.

Cada tipo de estabelecimento pode ser subdividido em seis segmentações, gerando seis categorias, cada uma com uma escala de uma a

cinco estrelas, sendo a categoria cinco estrelas subdividida em Luxo e Super Luxo.

Para Vallen e Vallen (2003), a segmentação na hotelaria é uma decorrência de uma série de crises no mercado hoteleiro, de tal modo que, em contraponto a uma dificuldade maior para se fazer negócios, desenvolveram-se métodos com vistas à ampliação de mercado e à conquista de novos clientes, num movimento denominado “ampliação das bandeiras”. Assim, hotéis de luxo, por exemplo, passaram a oferecer opções com preços moderados, em novos produtos da mesma rede. Os intermediários tiveram a vantagem de poder optar por criar um produto mais luxuoso e outro econômico, igualmente ampliando sua abrangência. Algumas redes, ainda, transformaram-se horizontal e verticalmente, como forma de reverter a queda dos índices de ocupação. Assim surgiram as marcas dentro das redes, cujo peso alcança, no contexto atual, força expressiva:

“As marcas têm um grande peso estratégico, econômico-financeiro e de oportunidades para atrair os investidores. Se você só tiver uma marca de *upscale*, terá dificuldades maiores para desenvolver porque o investimento requer recursos financeiros muito grandes para erguer o empreendimento em locais apropriados, especialmente nas grandes metrópoles do mundo. A segmentação das marcas facilita o desenvolvimento do ponto de vista de busca de novos investidores, pois ocorre a diversificação de níveis de investimento. No *midscale*, o custo é mais baixo, e na categorias econômicas e supereconômicas, ainda mais baixo. Mas dentro de um mesmo nível de público também existem impactos, ou não se justificaria ter duas marcas dividindo um mesmo segmento. Considerando a categoria *midscale*, existe atrativos para o Novotel, como a arquitetura e os serviços padronizados, que têm a mesma característica em todos os locais, com a intenção de formar um público próprio. Já o Mercure tem características próprias e é possível ter certa flexibilidade em termos de investimento, pois se trata de uma marca em que cada empreendimento é diferente do outro. É possível fazer quartos maiores ou um pouco menores, com decoração mais ao gosto do investidor e com serviços extras. Os segmentos e as marcas permitem ao investidor adequar melhor o investimento previsto.” (Orlando de

Souza, diretor de operações da Accor Hotels para as marcas Novotel e Mercure. Revista Host, abril/maio 2007, p. 46.)

A segmentação, em um ambiente de negócios de rápidas mudanças, é um processo dinâmico. Novos segmentos emergem à medida que os mais antigos desaparecem ou deixam de ser viáveis, como resultado da mudança do mercado. Algumas organizações de hospedagem lidam com um “portifólio” com vários segmentos diferentes. É natural, segundo a visão do marketing, que exista um estado de mudanças contínuo, como resposta às modificações nos determinantes do mercado externo e em função de mudanças das necessidades, atitudes e motivações dos clientes (MIDDLETON, 2001). No mercado hoteleiro, contudo, observam-se duas tendências, conforme o tipo de rede em questão. As redes segmentadas oferecem um portfólio com uma gama de opções abrangente, enquanto as associativas têm a preocupação de reforçar os indicadores de qualidade da sua proposta.

2.7 COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Prestar auxílio para um fim comum é o significado literal de cooperação, que etimologicamente vem do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari* - operar juntamente com alguém. A sociologia coloca a cooperação como uma forma de integração social que pode ser entendida como uma ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo.

Já a competição vem no contraponto; o seu significado literal é a

busca de um ou mais indivíduos por uma vantagem, uma vitória ou um prêmio. No entanto, é comum uma conjugação desses dois pólos. A explicação pode vir a partir da análise biológica, desenvolvendo-se a sociedade da mesma maneira que os outros organismos, processando-se a evolução por aumento de massa e passagem do homogêneo difuso para o heterogêneo coordenado, complexo. Outros estudos da nova Sociologia Econômica colocam ênfase em redes de firmas, *networks* e compartilhamento de informações. Valente (1999) chama atenção para a cooperação interempresas, que passa a ser apreendida como um objeto autônomo de pesquisa pela análise econômica. De acordo com Baudry (1995), Coase impôs a firma como um objeto de estudo pertinente para a análise econômica e Richardson reconheceu a cooperação, apontando o crescimento dos acordos de cooperação depois dos anos setenta, nos quais as partes aceitariam um certo grau de obrigações e forneceriam, como contrapartida, alguma garantia quanto à sua conduta futura. Ainda segundo Valente(1999, p. 53):

“Teóricos das organizações têm explicado a conduta estratégica dos atores organizacionais, tais como a criação de alianças entre eles, como sendo respostas estratégicas para mitigar e tratar incertezas competitivas e interdependências de recursos. Essas alianças interconectam as firmas numa rede de relações que emerge ao longo do tempo como um resultado de alianças entre elas e restringem a conduta estratégica das firmas nela envolvidas. A capacidade organizacional desenvolvida através da cooperação inter-empresas aumenta, sem dúvida, a habilidade das empresas de diferentes grupos para se engajarem em pesquisas cooperativas e desenvolvimento de projetos”.

2.8 HOTELARIA

A denominação *hotelaria* vem do estabelecimento *Hotel. Castelli* (1997) assim o define: “O hotel pode ser definido como sendo uma edificação que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”.

A Resolução CNTur n. 1.118, de 23 de outubro de 1978 – (art.11) define como: “Estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiros privativos, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira”.

Entretanto, o universo do produto comercial “hospitalidade” é muito maior que os estabelecimentos denominados hotéis e suas redes. Os produtos “meios de hospedagem” são comercializados em uma ampla variedade de condições, passando pelos já mencionados hotéis em suas diferentes tipologias e categorias, pelos albergues, pensões, pensionatos e pousadas; os flats, apart-hotéis e hotéis-residências; a hotelaria *off-shore*, com os navios de transporte e de lazer; a área médica, com os hospitais, casas de repouso, sanatórios e spas. Por fim, as casas para idosos, as instituições beneficentes para atendimentos específicos também fazem parte deste universo.

Vallen e Vallen (2003) apontam as seguintes características especiais do setor hoteleiro:

- Perecibilidade, pois não é estocável. Um apartamento não vendido, não pode ser guardado na prateleira não pode ser armazenado, não pode ser reaproveitado.
- Localização: de enorme importância para o Hotel.
- Oferta fixa: número fixo de apartamentos, que não podem ser mudados.
- Alto custo operacional: capital e mão-de-obra intensivos.
- Sazonalidade: ciclos atingem os hotéis em função da segmentação de mercado. Os hotéis comerciais lutam para compensar a baixa ocupação de fins de semana, enquanto os hotéis de lazer compensam a baixa ocupação do meio da semana. Assim também são os ciclos anuais.

Na hotelaria, a propriedade do prédio não está necessariamente ligada à administração do negócio, ou seja, do hotel. Os primeiros meios de hospedagem eram domicílios familiares e os prédios estavam sob o controle dos donos. Eles conduziam as coisas de forma ditatorial. Com as mudanças no mercado, a construção de grandes hotéis exigia muito dinheiro, além das condições da maioria das famílias hoteleiras. Assim, houve uma separação gradativa do patrimônio do hotel e da propriedade individual tradicional. Hoje, o financiamento de hotéis tornou-se um empreendimento bastante criativo e lucrativo. No Brasil, os fundos de pensão passaram a ter participação estratégica no setor, com ênfase na participação do crescimento da atuação das

redes. Essa associação oferece vantagens estratégicas para ambos os lados: gerenciamento profissional, tecnologia de gestão, formação de mão de obra, implantação de padrões básicos internacionais de qualidade de serviços, acesso a centrais de reservas e sistemas internacionais de captação de clientes próprios, identidade corporativa, programas de fidelidade, acordos com fornecedores e grandes clientes, a centralização de algumas atividades administrativas. Além de publicidade, pesquisa de mercado, projetos arquitetônicos e de decoração, que podem gerar significativas reduções nos custos operacionais devido às economias de escala. Este conjunto de características costuma garantir boas taxas de ocupação, com maior margem de lucros e menor risco.

Outra revolução dos últimos 20 anos para o sistema hoteleiro foi a consagração das “marcas”, como identificação corporativa de classificação por categorias, substituindo, assim, a classificação por “estrelas”. As marcas ou bandeiras, como são conhecidas no meio, vieram padronizar produtos e serviços em nível global.

2.9 A HOTELARIA NO RIO DE JANEIRO

Segundo Britto (2004), a cidade do Rio de Janeiro recebe anualmente mais de dois milhões de turistas estrangeiros, o que o situa como a

cidade mais visitada do País, com uma participação próxima de 33% do fluxo total de turistas estrangeiros que visitam o Brasil. Dotada de uma ampla infraestrutura de serviços turísticos, a cidade está classificada entre os principais destinos do mundo na recepção de eventos culturais, comerciais, técnicos e científicos, feiras, simpósios, congressos e exposições. No turismo doméstico, a cidade recebe mais de cinco milhões de visitantes/ano. Ainda segundo Britto(2004) o calendário de eventos turísticos na cidade é bastante variado, tendo sido incrementado nos últimos anos a partir da ação dos organismos públicos, Secretária de Turismo - Riotur e Turisrio. O Rio de Janeiro conta hoje aproximadamente com 150 hotéis, nas categorias luxo, superluxo, turística e econômica; além de, aproximadamente, uns 50 apart-hotéis (flats) e por volta de 25 hostéis ou albergues. Estão presentes 22 redes, nacionais e internacionais. Dos hotéis luxo e superluxo, 90% são de redes; entre os superluxo, 100% são de redes. Destes superluxo, alguns eram hotéis independentes que se renderam às redes. Este é o caso do Copacabana Palace, do Rio Atlântico Palace e do Rio Atlântica, que hoje pertencem às redes Oriente Express, Accor Hotels (com a marca Sofitel) e Pestana. Entre as grandes perdas, vale contabilizar o Hotel Nacional, com um dos melhores centros de convenções da cidade, também um hotel de rede.

Na grande profusão de incorporações e fusões, viu-se ao longo destes anos a rede Sheraton ser incorporada a Starwood - mantendo a marca -, o Caesar Park pela Rede Posada - também mantendo a marca -, o Rio

Internacional - trocando de Golden Tulip, para Porto Bay Hotéis e Resorts - e, por último, o Le Méridien, que foi comprado pela rede IberoStar. A rede Rio Othon, que por anos dominou o mercado com o maior número de hotéis e de leitos na cidade, perde campo, e hoje ocupa o segundo lugar. A rede Windsor tem o maior número de hotéis,

A hotelaria no Rio de Janeiro concentra-se na zona sul da cidade, com um grande número de hotéis em Copacabana. Uma expansão nos últimos cinco anos se dá na Barra da Tijuca, pólo de crescimento da cidade. O turismo de negócios foi o principal motivo de venda de estadia na cidade do Rio de Janeiro em 2003, perfazendo 48,6% dos pernoites vendidos, seguido de lazer 29.9%, da realização de convenções 13,9%, , tripulações 3,1% e outros motivos 4,5%. (BRITTO, 2004)

2.10 REDES HOTELEIRAS

A American Hotel & Motel Association (AH&MA) na sua publicação anual "*Directory of Hotel and Motel Companies*", define uma rede hoteleira como um grupo de duas ou mais propriedades, operadas sob um nome comum.

O surgimento das primeiras redes hoteleiras data da segunda metade do século XX, na Europa e Estados Unidos, em meio ao processo em curso de concentração e centralização de capitais, que atraía empresas de médio e grande portes para a operação em setores que demandavam altos

investimentos e mobilização de capital para sua operação, como é o caso dos hotéis. Muitas destas redes originaram-se de hotéis familiares. Dentre as primeiras é possível mencionar as norte-americanas Hilton, Best Western, Marriott e Sheraton (incorporada à rede Starwood); e as européias Novotel (incorporada à rede Accor), Sol Meliá, Hotasa, e Méditerranée. Mas foi a partir da revolução tecnológica nos transportes e comunicações dos anos 70, com o desenvolvimento dos transportes aéreo e do barateamento das passagens, que as redes passaram a se expandir.

A partir dos anos 90, com o avanço da globalização, assim como em outros setores, a hotelaria passa a conviver com um mundo freqüente de fusões, aquisições e associações, decorrentes da necessidade de aumentar a escala das atividades, reduzir custos operacionais e diversificar mercados de atuação, estratégia necessária para fazer face à crescente concorrência. Ao lado da expansão geográfica, com diversificação de destinos e do processo de fusões e aquisições, as redes introduziram novas formas de gestão, tecnologias e estratégias de captação e manutenção de fatias de mercado, seguindo tendência já verificadas em outros setores.

As redes hoteleiras podem ter ou não, no seu contexto, construtores, empreendedores, proprietários e administradores. As redes nem sempre são as construtoras de hotéis, ou a administradora ou mesmo a proprietária. Assim, os construtores podem não ser os proprietários, por sua vez, também podem não ser os administradores. Desse modo, os empreendimentos

envolvem capacidades diferenciadas que se sustentam mutuamente, entre os diversos participantes.

Vallen e Vallen (2003) apresentam cinco partes envolvidas no empreendimento e na operação de redes hoteleiras.

Parte 1: o empreendedor ou a incorporadora monta o plano, que pode ser uma das redes hoteleiras (Marriott, por exemplo). O financiamento é obtido em um banco, uma companhia de seguros, um fundo de pensão (no Brasil, a PREVI e a PETROS são financiadoras neste tipo de operação).

Parte 2: o financiador, que pode ser integral ou parcelado, de uma ou mais partes. O empreendedor ou a empresa de gerenciamento hoteleiro poderá participar no empréstimo.

Parte 3: a propriedade, que pode ser de qualquer uma das outras ou independente. No Brasil, os fundos de pensão detêm muitas propriedades hoteleiras.

Parte 4: a empresa de gerenciamento, que tem a possibilidade de ser uma marca conhecida.

Parte 5: franquia licenciada, com reconhecimento no mercado, quando a empresa de gerenciamento não tem presença forte de marketing.

As redes hoteleiras são uma combinação das cinco partes. Segundo Vallen e Vallen (2003), elas auxiliam o empreendimento e financiamento, detêm parte da propriedade e fornecem os profissionais de gerenciamento, além da marca reconhecida e do sistema de reserva.

Além desta combinação outra subdivisão das redes hoteleiras é a objeto desta pesquisa e quanto a sua formação, se intra-firmas ou interfirmas, aqui denominadas redes associativas de hotéis e redes segmentadas de hotéis. As primeiras, redes associativas, têm a dimensão da cooperação interfirmas. São construídas por empresas que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por apresentar uma marca única. A associação se dá com os objetivos de atender novos mercados, de se apresentarem para os clientes com um definição de padrão de qualidade, de otimizar a gestão da informação e de tecnologias, defesa de interesses comuns e principalmente para conjugar ações de marketing. Grandes redes internacionais são sucesso neste negócio, caso da Golden Tulip, Summit, Best Western. Já as redes segmentadas de hotéis são formação intra-organizacionais que se articulam a partir de uma dimensão de estrutura hierárquica, cujas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial. Com a característica marcante da diversidade de segmentos de mercado, com representação em diferentes categorias e tipologias de hotéis. É o caso de Hilton, Marriott, Accor, Starwood e Othon.

Essas redes, em função da natureza do negócio, e da importância da dispersão geográfica são, em sua grande maioria, redes transnacionais, presentes em diferentes países e continentes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Considera-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997), quanto aos fins e meios de investigação. A pesquisa foi conduzida no seguinte formato:

- quanto ao tipo: Qualitativa.
- quanto aos fins: teve caráter descritivo, porque procurou descrever as principais condições das redes hoteleiras segmentadas e associativas na cidade do Rio de Janeiro.
- quanto aos meios de investigação: foi conduzida por meio de estudo de casos múltiplos, apoiado por pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando-se de investigação empírica, com entrevistas semi-estruturadas.

3.2 ESCOLHA DOS CASOS

A pesquisa está constituída por empresas hoteleiras sediadas no Rio de Janeiro. Por se tratar de estudo de casos múltiplos, foram analisadas quatro empresas. Duas para o estudo de organizações do tipo associativas e duas para o tipo *segmentadas*.

3.3 SUJEITOS

Os sujeitos foram selecionados pelo critério de acessibilidade, dados os conhecimentos profissionais da autora desta dissertação. Considerou-se prioritariamente a ocupação profissional dos 20 entrevistados abaixo listados:

- Um gerente de marketing da rede da Rede ALFA e cinco gerentes de hotéis da rede ALFA;
- Cinco gerentes de diferentes hotéis no Rio da Rede BETA , além de um gerente de vendas;
- O representante da rede DELTA no Brasil, os gerentes gerais de ambos os hotéis da rede DELTA no Rio de Janeiro, além do gerente de vendas de um dos hotéis.
- Representante para o Rio de Janeiro da Rede GAMA e três Gerentes de hotéis da Rede GAMA no Rio de Janeiro.

3.4 COLETA DE DADOS

Para o estudo de casos múltiplos, foram levantados dados a partir de material bibliográfico, artigos disponíveis em meio eletrônico e entrevistas semi-estruturadas, com os sujeitos da pesquisa, complementadas por observação simples.

As entrevistas foram precedidas de uma explicação sobre seu objetivo e os entrevistados foram argüidos quanto à possibilidade de nomes reais serem citados literalmente. Algumas delas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, com o propósito de aproveitar o máximo de informações possível. Vergara (1997) recomenda este tipo de procedimento, para maior veracidade.

A elaboração das perguntas, foi estruturada a partir das suposições, e 17 afirmativas foram colocadas para os entrevistados para confirmar as nove suposições, conforme quadro 5. O roteiro das entrevistas e o questionário objetivo encontra-se no apêndice 1 p. 91.

QUADRO 5 – Perguntas do questionário objetivo x suposições de pesquisa

Perguntas	Suposições
1- As compras são feitas pela rede para um número grande de hotéis.	Economia de escala
2 - O montante de compras favorece a negociação de preços.	
3 - A rede tem condições de manter linha de produtos exclusivos, porque faz compras grandes rateadas pelas diferentes unidades.	
4 - Os serviços de escritório das unidades da rede são centralizados para minimizar custos.	Redução de custo de transação
5 - Fazer parte de uma rede facilita as negociações financeiras, como pedidos de empréstimos, financiamentos, negociação de juros, prazos e condições de pagamentos.	Suporte financeiro
6 - A rede disponibiliza equipe de projetos centralizada, que trabalha em prol da melhoria das diferentes unidades, propondo mudanças e inovações.	Assessoria de projeto e planejamento
7 - A rede oferece treinamento para os seus gerentes.	Consultoria de gerenciamento
8 - Os gerentes contam com suporte de informações da rede para tomada de decisões.	
9 - A rede mantém programas de treinamento operacionais para os hotéis afiliados.	Treinamento operacional
10 - Os treinamentos operacionais oferecidos melhoram a qualidade dos serviços.	
11 - O hotel conta com um serviço de reserva próprio.	Sistema central de reserva
12 - A rede mantém sistema central de reservas.	
13 - A existência de um marketing coletivo favorece o hotel de rede.	Publicidade
14 - A marca da rede tem importância para os hóspedes.	Força da marca
15 - O hóspede dá preferência a hotéis de marca.	
16 - O hóspede é fiel à marca.	
17 - A marca é um substituto da classificação de hotéis, permitindo ao hóspede identificar a categoria do hotel.	

Fonte: Elaboração própria.

Vallen e Vallen (2003, p.76) afirmam: “As modernas práticas empresariais dão uma grande vantagem operacional para as redes. Entre seus pontos fortes básicos estão: (1) especialização na escolha de locais, (2) acesso ao capital, (3) economia de escala (compras, propaganda, reservas, etc), (4) apelo aos melhores profissionais de administração e (5) reconhecimento do nome da marca.” Nesta pesquisa, os itens mencionados por esses autores foram relacionados às suposições de pesquisa, conforme demonstrado no quadro 6:

QUADRO 6 – Propostas de Vallen e Vallen (2003) x Suposições de pesquisa

	Vallen e Vallen	Suposições da Pesquisa
	Especialização na escolha de locais	Assessoria de projeto e planejamento
	Acesso ao capital	Suporte financeiro
	Economia de escala (compras, propaganda, reservas, etc)	Economia de escala
		Redução de custo de transações
		Centrais de reservas
		Propaganda
	Apelo aos melhores profissionais de administração	Consultoria de gerenciamento
		Treinamento operacional
	Reconhecimento do nome da marca	Força da marca

Fonte: Elaboração própria.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Como estratégia de tratamento dos dados, foi usada a lógica de adequação ao padrão (Trochim,1989), em que se compara um padrão fundamentalmente empírico com outro, de base prognóstica, para efeito de validação interna da pesquisa.

Em função do aspecto qualitativo assumido pela pesquisa e considerando-se o caráter semi-estruturado da entrevista, foram feitas adequações das perguntas programadas aos padrões de resposta recorrentes, fazendo-se, inclusive, seleção quanto às perguntas a serem efetivamente respondidas, pelo fato de algumas se tornarem nulas face a respostas anteriores. Complementações verbais feitas pelos entrevistados foram igualmente consideradas e integradas à análise dos resultados numéricos, cujo tratamento se descreve a seguir.

As respostas ao questionário objetivo (apêndice 2) foram tratadas quantitativamente, transformando-se em percentuais, que aparecem tabulados no quadro 9. Em seguida, com base nesses mesmos dados, foi produzido um gráfico ilustrativo (gráfico 3 – Demonstração gráfica do resultado da pesquisa), através do qual podem ser visualizadas as diferenças e as semelhanças entre as redes associativas e segmentadas com relação às suposições de pesquisa

(diferenciação quanto à economia de escala e semelhança quanto ao gerenciamento do marketing).

3.6 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

- possibilidade de defasagem ou erro nas informações obtidas por pesquisa bibliográfica;
- dados incompletos, devido à possível existência de informações consideradas sigilosas;
- possibilidade de respostas incompletas, devido a receio de comprometimento;
- limitação das respostas ao entendimento e à visão dos entrevistados quanto aos determinantes da adoção das estratégias.

Para minimizar essas limitações, usou-se a triangulação técnica sugerida por Yin (2005), que propõe o recurso a múltiplas fontes para a obtenção de evidências. Assim, além das entrevistas, as observações diretas e o levantamento de registro em arquivos ajudaram a complementar a pesquisa.

4.RESULTADO DA PESQUISA

Em função da natureza da proposta, os dados foram analisados qualitativamente, procurando-se identificar quais são as vantagens apresentadas pelos entrevistados.

O número de unidades de cada rede na cidade do Rio de Janeiro é diferenciado e os entrevistados foram sempre gerentes, por serem os únicos a terem conhecimento acerca do assunto. No caso de redes com um maior número de unidades, não foram entrevistados representantes de todas as unidades.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste ponto, descrevem-se os quatro casos estudados, apresentando-os através de cada uma das redes, com base em dados e informações obtidos a partir de documentos e meios eletrônicos e comprovados na pesquisa.

Quadro 7 - Informações estatísticas ilustrativas das quatro redes pesquisadas:

	REDE ALFA	REDE BETA	REDE DELTA	REDE GAMA
Numero de hotéis da rede em 2007	47	Mais de 4.000	Mais de 4.200	Mais de 4.000
Países em que atua.	5	92	56	87
Número de hotéis no Brasil	40	124	24	81
Número médio de funcionarios no Brasil.	1.200	8.000	1.200	Não há levantamento
Localidade-sede	Brasil	França	Estados Unidos	Alemanha
Representação no Brasil	Rio de Janeiro	São Paulo	São Paulo	Diferentes estados

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1 - REDE ALFA DE HOTÉIS

Fundada em 1943, a rede inaugurou o seu primeiro estabelecimento em 1944, no centro do Rio de Janeiro. A grande expansão da

rede deu-se paralelamente ao crescimento do bairro de Copacabana. Nos anos 90, com o *knowhow* em serviços de hotelaria, a empresa passou a ser contratada para administrar hotéis de terceiros no sistema de *management*. Em 2000, a Rede Alfa começou a ampliar seu portfólio, ao fazer a administração comercial de hotéis internacionais, pousadas e *flats*.

A Rede opera com diferentes categorias, a saber: luxo, turística e econômica. Na área internacional, a atuação se configurou com a administração de hotéis na França, em Portugal, nos Estados Unidos e no Peru.

4.1.2 - REDE BETA DE HOTÉIS

Em 2006, a Rede Beta completou 30 anos no Brasil. O grupo de origem francesa tem como acionistas na sua atuação no Brasil um grupo português e um grupo canadense. Em 1989, foi inaugurado o primeiro hotel no segmento de luxo. No início de 1996, ampliaram-se as atividades de hotelaria no Brasil, foi incorporada mais uma marca *midscale*, também trazendo uma marca econômica. Em 1999, chegou ao Brasil mais uma marca *midscale* do grupo a São Paulo. Em 2001, o grupo completou 25 anos de operações no Brasil e trouxe para o país um novo conceito de hotelaria supereconômica, com sua segunda marca econômica. Em 2006, adotou uma única marca para a categoria *midscale*.

4.1.3 - REDE DELTA DE HOTÉIS

A Rede Delta foi fundada em 1946 por um hoteleiro americano com 23 anos de experiência na indústria hoteleira. Ele iniciou uma relação informal de associação com outros hoteleiros de sua região, onde cada um indicava a seus hóspedes os hotéis de seus parceiros. Em alguns anos, muitos outros hoteleiros americanos perceberam a força da associação e ingressaram na rede. Em 1963, esta associação já era a maior rede de hotéis da indústria, com 699 membros. Hoje, a Rede BETA é uma das maiores redes de hotéis do mundo e lidera em número de unidades o mercado norte-americano, onde tem mais de 2.400 hotéis. Na América Latina, tem mais de 100 hotéis em operação e encontra-se presente em praticamente todos os países da região. No Rio de Janeiro, tem dois associados: um em Ipanema e outro em Copacabana.

A rede é formada por unidades de hotéis *midscale*, na sua maioria de médio porte, todos na mesma categoria.

4.1.4 - REDE GAMA DE HOTÉIS

Em 1909, na Alemanha, um professor que dedicava parte de seu tempo a criar programas de convivência para seus alunos, passou a organizar grupos com os jovens para realizar pequenas viagens de estudos e, assim,

descobriu a possibilidade de criar uma alternativa para acomodar os alunos, que não fosse apenas o pernoite em hospedarias. Desse modo, nasceram os primeiros hotéis da Rede Gama, na Alemanha e na Grécia, no ano de 1912, que funcionam até hoje. A idéia chegou ao Brasil na década de 60, época da geração "pé na estrada", do movimento *hippie*, dos movimentos estudantis no mundo. Atualmente, a Rede Gama Internacional é uma das grandes redes de hospedagem do mundo, presente nos cinco continentes, com a missão de promover o intercâmbio cultural e de favorecer jovens de todo o mundo para conhecerem países, cidades, culturas e costumes diferentes. Além disso, o objetivo é que os jovens aprendam a respeitar as peculiaridades de cada povo e a conviver em sociedade, o que contribuiria para a sua formação.

A rede é formada por unidades de hotéis econômicos, que são, na maioria, pequenas empresas.

4.2 DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO

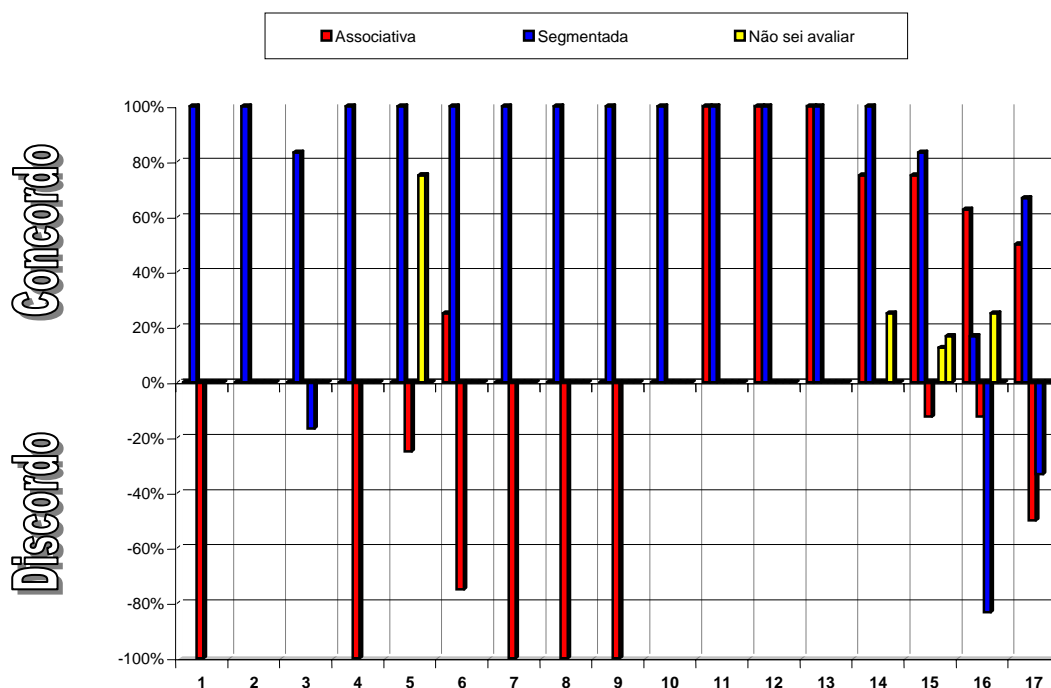
O quadro 7 a seguir apresenta a tabulação dos questionários respondidos na pesquisa de campo.

Quadro 8 – Resultado da pesquisa

Perguntas	REDES ASSOCIATIVAS					REDES SEGMENTADAS				
	Concor do totalme nte	Concor do	Discord o	Discord o Totalm ente	Não sei avaliar	Concor do totalme nte	Concor do	Discord o	Discord o Totalm ente	Não sei avaliar
1- As compras são feitas pela rede para um número grande de hotéis.				100%		20%	80%			
2 - O montante de compras favorece a negociação de preços.						100%				
3 - A rede tem condições de manter linha de produtos exclusivos, porque faz compras grandes rateadas pelas diferentes unidades.							80%	20%		
4 Os serviços de escritório das unidades da rede são centralizados para minimizar custos.				100%		10%	90%			
5 - Fazer parte de uma rede facilita as negociações financeiras, como pedidos de empréstimos, financiamentos, negociação de juros, prazos e condições de pagamentos.				40%	60%	40%	60%			
6 - A rede disponibiliza equipes de projetos centralizada, que trabalham em prol da melhoria das diferentes unidades, propondo mudanças e inovações.		20%	60%	20%		80%	20%			
7 - A rede oferece treinamento para os seus gerentes.			80%	20%			100%			
8 - Os gerentes contam com suporte de informações da rede para tomada de decisões.				100%		20%	80%			
9 - A rede mantém programas de treinamento operacionais para os hotéis afiliados.			20%	80%			100%			
10 - Os treinamentos operacionais oferecidos melhoram a qualidade dos serviços.					100%	100%				
11 - O hotel conta com um serviço de reserva próprio.	100%					100%				
12 - A rede mantém sistema de central de reservas.	100%					100%				
13 - A existência de um marketing coletivo favorece o hotel de rede.	100%					100%				
14 - A marca da rede tem importância para os hóspedes.		80%			20%		100%			
15 - Os hóspedes dá preferência a hotéis de marca.		80%	10%		10%	10%		70%		20%
16 - O hóspede é fiel à marca.	05%	70%	10%		15%		10%	90%		
17 - A marca é um substituto da classificação de hotéis, permitindo ao hóspede identificar a categoria do hotel.		50%	50%				80%	20%		

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico - 3 Demonstração Gráfica do Resultado da Pesquisa



- 1- As compras são feitas pela rede para um número grande de hotéis
- 2- O montante de compras favorece a negociação de preços
- 3- A rede tem condições de manter linha de produtos exclusivos, porque faz compras grandes rateadas pelas diferentes unidades
- 4- Os serviços de escritório das unidades da rede são centralizados para minimizar custos
- 5- Fazer parte de uma rede facilita as negociações financeiras, como pedidos de empréstimos, financiamentos, negociação de juros, prazos e condições de pagamentos
- 6- A rede disponibiliza equipes de projetos centralizada, que trabalham em prol da melhoria das diferentes unidades, propondo mudanças e inovações
- 7- A rede oferece treinamento para os seus gerentes
- 8- Os gerentes contam com suporte de informações da rede para tomada de decisões
- 9- A rede mantém programas de treinamento operacionais para os hotéis afiliados
- 10- Os treinamentos operacionais oferecidos melhoram a qualidade dos serviços
- 11- O hotel conta com um serviço de reserva próprio
- 12- A rede mantém sistema de central de reservas
- 13- A existência de um marketing coletivo favorece o hotel de rede
- 14- A marca da rede tem importância para os hóspedes
- 15- Os hóspedes dão preferência a hotéis de marca
- 16- O hóspede é fiel à marca
- 17- A marca é um substituto da classificação de hotéis, permitindo ao hóspede identificar a categoria do hotel

Fonte: Elaboração própria.

4.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

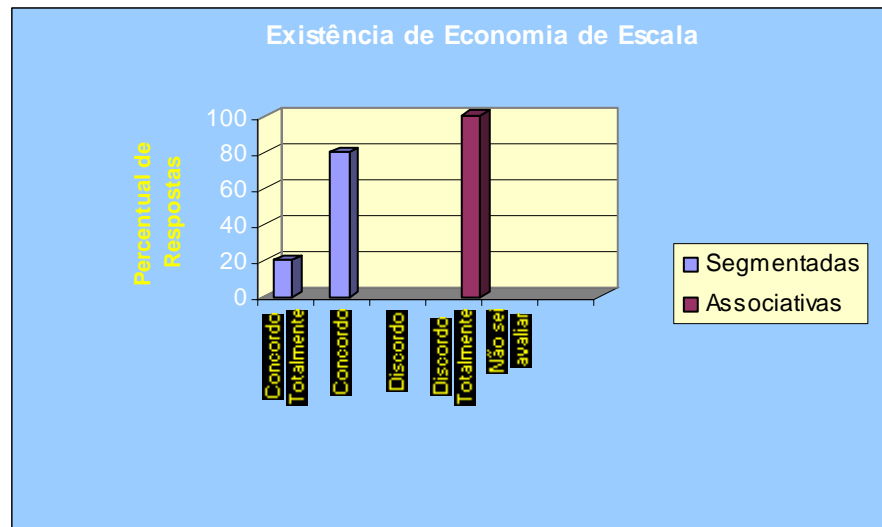
Os dados coletados a respeito dos itens que constituiriam vantagens competitivas das redes sob estudo são apresentados e analisados a seguir. A análise não partirá das perguntas do questionário, mas da relação entre as respostas e as suposições que as motivaram. Será feita uma análise item a item, ilustrada por gráficos que representam a tabulação das respostas obtidas.

4.3.1- Existência de Economia de Escala

Os entrevistados das redes associativas confirmaram não praticarem compras conjuntas, nem mesmo no caso de produtos com o logotipo da rede. As compras são feitas individualmente por cada unidade, que segue padrões de qualidade estabelecidos. Foram exemplos dados as compras de enxoval (linhos e felpas), produtos de limpeza, *amenities*, equipamentos.

Já os entrevistados das redes segmentadas confirmaram os ganhos nas compras coletivas. Itens como enxoval e *amenities* são negociados com fornecedores, que, em casos especiais, garantem exclusividade em alguns produtos ou *designs*; confirmaram ganhos na negociação de preços sem, contudo, informarem porcentagem destes ganhos. Essa negociação inclui fornecedores na área de Alimentos e Bebidas, que, em função do alto consumo, podem oferecer garantia de preços e entrega.

Gráfico 4 - Existência de Economia de Escala

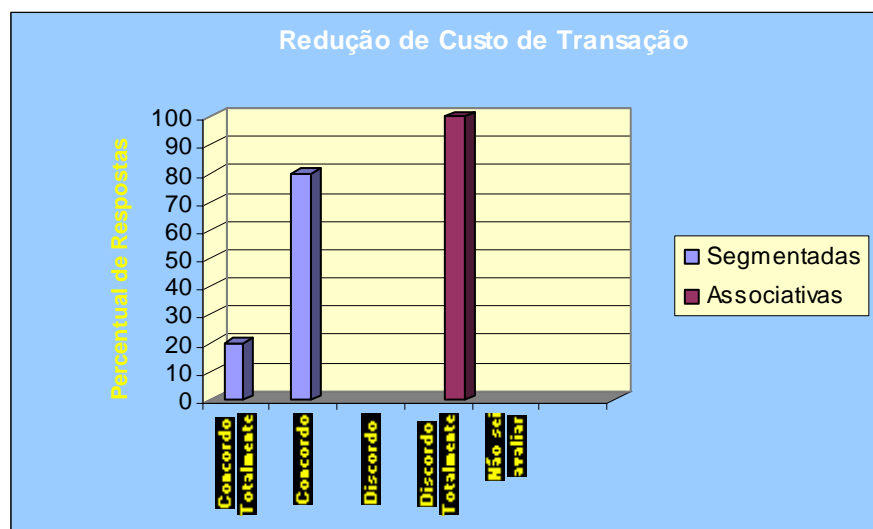


Fonte: Elaboração própria.

4.3.2 - Existência de Redução de Custo de Transação

O item redução de custo de transação mostrou-se difícil de ser entendido pelos entrevistados, que não conseguiam visualizar sua abrangência, mas, uma vez esclarecidos, os entrevistados das redes associativas foram unânimes em afirmar que o serviço é individualizado para cada unidade, que arca com todos os custos. Já as redes segmentadas confirmam o uso do serviço de forma coletiva; as estratégias e os estudos preliminares são fundamentais e acontecem de forma coletiva, sem que cada unidade tenha custos com especialistas. São os casos das transações jurídicas, dos estudos de contratos de compras, entre outros.

Gráfico 5 - Redução de Custo de Transação



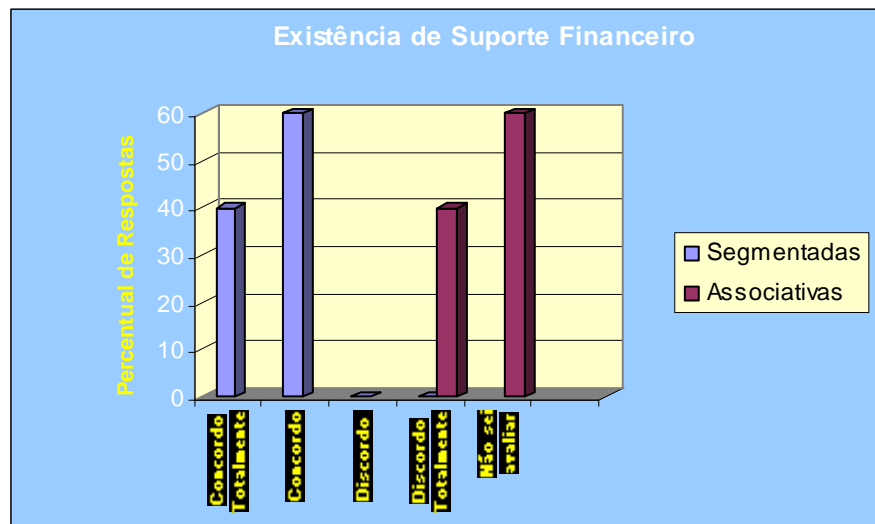
Fonte: Elaboração própria.

4.3.3 - Existência de Suporte Financeiro

O suporte financeiro foi o item para o qual se encontrou maior resistência quanto à resposta, com parte dos entrevistados das redes associativas afirmando que não existem facilidades em função da atuação em rede. A análise de financiamentos, bem como as negociações de prazos e juros, levariam em conta, sobretudo, o tamanho da empresa, não importando o fato de ela ser ou não de uma rede. Um dos entrevistados das redes associativas explicou que benefícios financeiros dependem muito mais do relacionamento do gerente da unidade que do conceito da rede. Outra parte dos entrevistados das redes associativas optaram pela resposta “não sei avaliar”. Já os entrevistados

das redes segmentadas admitem ser mais fácil negociar por pertencerem a uma rede.

Gráfico 6 - Existência de Suporte Financeiro



Fonte: Elaboração própria.

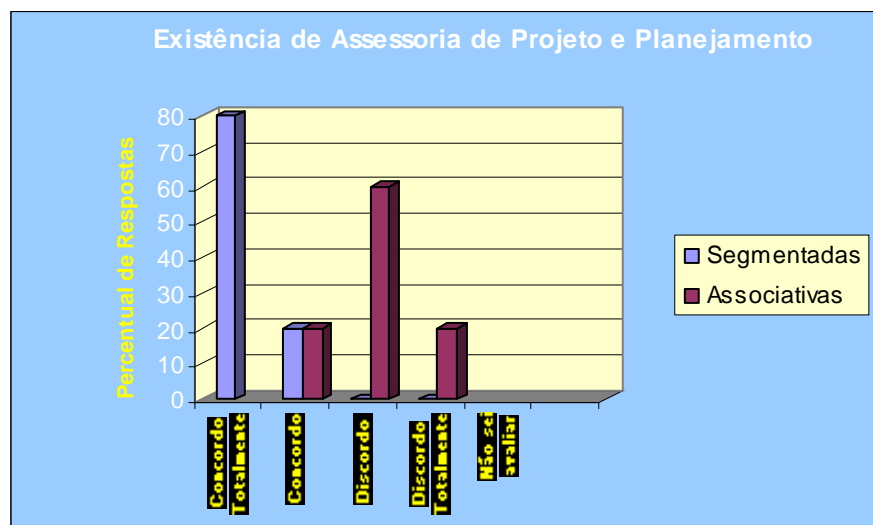
4.3.4 - Existência de Assessoria de Projeto e Planejamento

Este item foi colocado como um que não faria parte dos benefícios da rede, pelos entrevistados da rede Gama, no entanto, eles confirmaram a existência de padrões a serem seguidos, que vêm mudando com a evolução dos tempos. Um dos exemplos citados foi o dos trabalhos quanto a acessibilidade e facilidades para deficientes físicos, proposto pela rede para as unidades no mundo inteiro, independente da legislação de cada país. Os entrevistados da rede Delta afirmaram que ela procura manter pesquisa e

atualizar as unidades a respeito da evolução do mercado, tanto na área física, em termos de decoração e equipamentos, como na área administrativa, incentivando programas de qualidade e propondo melhorias administrativas. No caso das redes associativas, como existe a independência de cada unidade, os projetos são desenvolvidos de forma autônoma, independente da rede.

Os entrevistados das redes segmentadas, por sua vez, confirmaram a existência de equipes de projeto na rede, os quais propõem melhorias, inovações, ou desenvolvem estudos específicos para unidades diferenciadas. A escolha do local para estabelecimento de novas unidades, por exemplo, é um dos pontos que ganha suporte da rede. Os entrevistados da rede BETA, que, além de ter operado mudança da linha de empreendimento *midscale*, vem apostando em revitalização de locais desacreditados pelo mercado nas últimas três décadas, ilustraram este ponto, citando o projeto específico feito com suporte da rede para a cidade do Rio de Janeiro. Os entrevistados da Rede BETA apontaram como um dos grandes diferenciais da rede o trabalho de pesquisa e desenvolvimento direcionado para a melhora de cada segmento específico, além da busca constante por inovações que venham a fazer diferença para as unidades da rede.

Gráfico 7 - Existência de Assessoria de Projeto e Planejamento



Fonte: Elaboração própria.

4.3.5 - Existência de Treinamento Gerencial

Os treinamentos gerenciais foram confirmados pelas redes associativas, com restrições. A rede Delta não chega a falar em treinamento, mas em orientação e em seminários para alinhamento de informações, além das orientações providas em manuais. As unidades, mesmo pertencendo a uma rede, são independentes e têm autonomia administrativa e gerencial. A rede Gama afirma não ter treinamento gerencial.

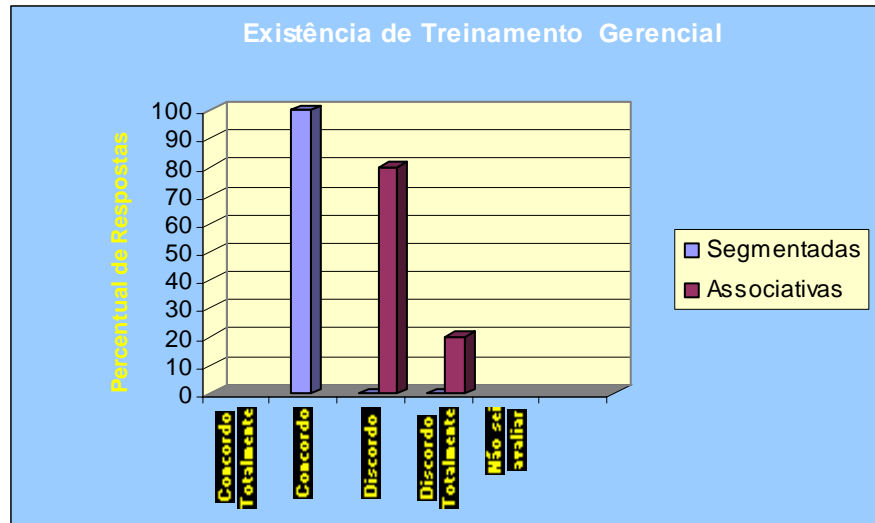
Os entrevistados das redes segmentadas, por sua vez, têm resposta justamente inversa - informam um constante treinamento gerencial, sendo a indicação de gerentes feita pela rede. Um dos entrevistados da rede Alfa explica que existem treinamentos internos e incentivos de treinamento

externo para busca de novas tecnologias gerenciais. Os entrevistados da rede Beta informam existência de treinamentos regulares, com calendário previamente anunciado, além de indicação e rotatividade de pessoas nos postos gerenciais.

Na mesma linha da informação de existência de treinamento gerencial, os entrevistados das redes associativas demonstraram não receber muitas informações específicas para ajuda na tomada de decisões. A explicação de um dos entrevistados da rede Gama volta mais uma vez para a situação de independência de cada unidade. As informações mais importantes vêm da central de reserva explica um dos entrevistados.

Novamente os entrevistados das redes segmentadas trazem informação oposta. Os entrevistados da rede Alfa confirmam o suporte da rede para a tomada de decisões. Há reuniões de gerentes, troca de informações entre gerentes das unidades, e troca de gerentes entre as unidades. O suporte de informações gerenciais foi confirmado pelos entrevistados da rede Beta; os entrevistados reportaram a ocorrência de reuniões freqüentes entre departamentos centrais da rede, com a finalidade de ajudar na tomada de decisões. Os relatórios, como os do departamento de vendas e do departamento de compras, documentos que contêm informações essenciais ao processo decisório, são feitos de forma coletiva pela rede.

Gráfico 8 - Existência de Treinamento Gerencial



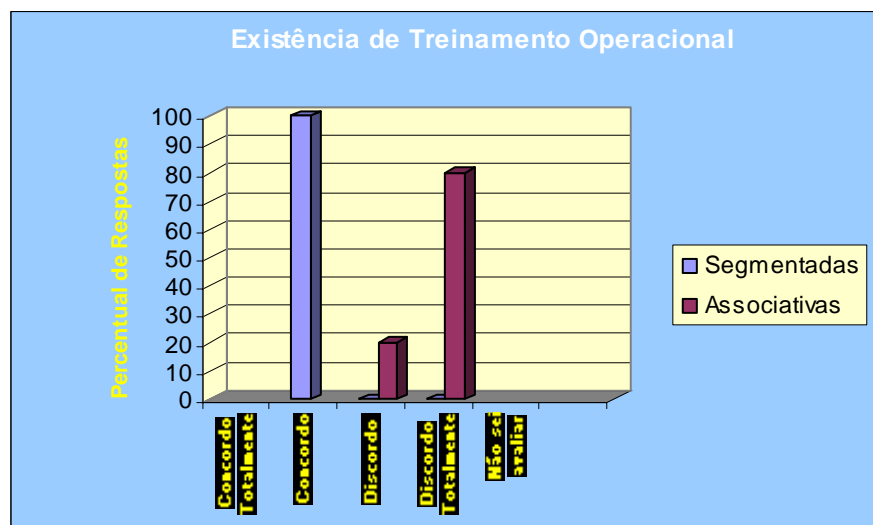
Fonte: Elaboração própria.

4.3.6 - Existência de Treinamento Operacional

O item treinamento operacional apresentou resultados diferentes para cada um dos dois tipos de grupos de entrevistados.

Os entrevistados das redes associativas negaram a existência de programa específico de treinamentos operacionais. Os entrevistados da rede Delta mencionaram apenas a disponibilidade de manuais e vídeos de treinamento, sem que se constitua exatamente um programa formalizado. Já os entrevistados das redes segmentadas mencionaram programas regulares de treinamentos operacionais, realizados tanto em serviço como em encontros coletivos. Os entrevistados da rede Alfa mencionaram programa de treinamento para admissão. Um dos entrevistados da rede Beta fez menção de programa institucional de treinamento de rodízio passando por no mínimo três departamentos.

Gráfico 9 - Existência de Treinamento Operacional



Fonte: Elaboração própria.

4.3.7 - Existência de Marketing Coletivo

O marketing coletivo foi apontado pelos entrevistados das redes associativas como grande vantagem competitiva da atuação em rede. Todos confirmaram uma visão muito afirmativa dos benefícios do marketing coletivo, reportando não só benefícios econômicos, mas também benefícios de alcance, já que o marketing da rede possui um alcance infinitamente maior que o marketing individual. Os catálogos da rede e as informações eletrônicas seriam um exemplo disso, já que o hóspede poderia, através destes, conhecer e buscar outras unidades mundo afora. Os entrevistados da Rede Gama informam que, apesar de as unidades serem praticamente microempresas, o marketing da rede

lhes fornece um alcance de empresa de grande porte. Dessa forma é que, através da rede, a divulgação ganha status global e chega aos quatro cantos do mundo pelo mesmo custo de uma divulgação local. Os entrevistados da rede Gama afirmam que a maior vantagem é o alcance deste marketing, pois uma unidade divulga todas as outras. Os entrevistados da rede Delta também atribuem grande valor ao marketing coletivo e ao alcance deste marketing.

Os entrevistados das redes segmentadas pontuaram de forma positiva o marketing coletivo, porém o destaque foi para a economia de escala na confecção de catálogos, panfletos e campanhas promocionais.

Gráfico 10 - Existência de Marketing Coletivo



Fonte: Elaboração própria.

4.3.8 - Existência de Centrais de Reservas

Quanto às centrais de reserva, todos foram unânimes em confirmar os dois sistemas, ou seja, é possível fazer reservas na unidade e em centrais únicas de reserva. A existência da central de reserva não resultou em extinção das unidades de reserva. Todos mantêm suas unidades e também fazem uso da central da rede. Este ponto contraria o que se encontra freqüentemente na literatura especializada – a informação de que a utilização de centrais de reservas seria um componente da economia de escala nas redes de hotéis. Sabe-se que grande parte das publicações sobre o tema traz teorias fundadas na realidade americana e, a partir do que os pesquisadores constatam naquele contexto, são formuladas máximas, como esta, que diz respeito às centrais de reserva. Esta pesquisa, contudo, por ter objeto e sujeitos de pesquisa inseridos na realidade brasileira, veio a constatar que as redes em atividade no Rio de Janeiro, qualquer que seja o seu tipo, não dispensam seus próprios serviços de reserva, ainda que disponham de centrais, não havendo casos de uso exclusivo das centrais, no que tange à realização de reservas. Disso resulta que o item ‘centrais de reserva’, ao contrário do que dizem Vallen e Vallen (2003), fica excluído da economia de escala, no contexto do Rio de Janeiro.

Gráfico 11 – Existência de Centrais de Reservas



Fonte: Elaboração própria.

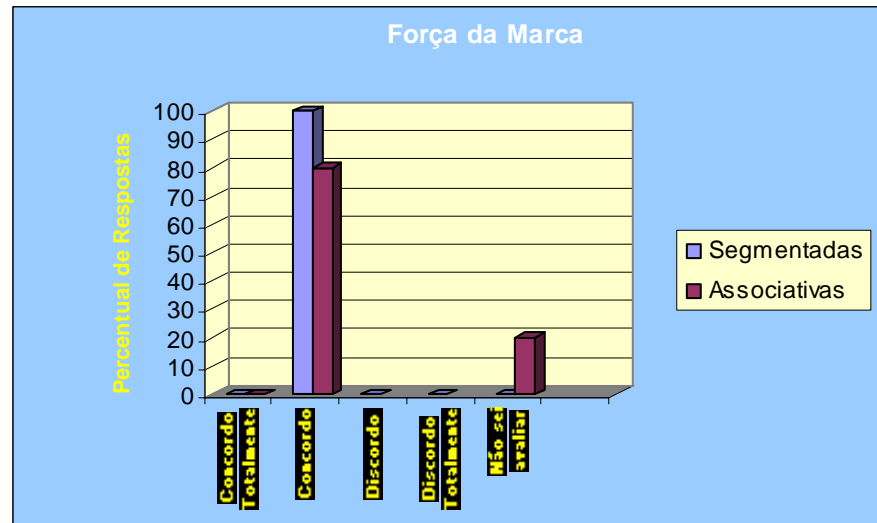
4.3.9- Força da Marca

Quanto à força da marca, mais uma vez os dois segmentos retornam respostas semelhantes. As redes associativas têm convicção de que cada vez mais os clientes são fiéis às marcas, têm-nas como referência de indicadores de qualidade e de perfil de consumidor. As parcerias são favorecidas pelas marcas: por diferentes motivos, as empresas elegem parceiros e, pelo fato de reconhecerem nesta ou naquela marca um determinado perfil de serviço, torna-se mais conveniente manter uma parceria com hotéis de rede, em função da possibilidade de se saber, a priori, que tipo de serviço/hospedagem se terá.

As redes segmentadas têm a marca como indicador de categoria. Os entrevistados das redes associadas têm uma opinião de que a marca é

escolhida em função dos diferenciais que oferecem. Hoje, os grandes clientes são corporativos e essas parcerias são freqüentemente estabelecidas entre marcas – a marca do cliente e a marca da rede. Por essa razão, afiliar-se a uma rede é tão importante, porque passa a dar características ao produto.

Gráfico 12 – Força da Marca



Fonte: Elaboração própria.

4.3.10 Itens não considerados na suposição.

A pesquisa de opinião trouxe a tona temas não abordado pela suposição, entre eles a padronização de indicadores de qualidade, tais como o reconhecimento em escala internacional da categoria que a rede representa; além da importância das fiscalizações constantes, que, quando bem usadas, resultam em um eficiente instrumento administrativo, com retorno de informações importante para a competitividade das unidades.

5 . CONCLUSÕES

Com o objetivo de construir as considerações finais e a conclusão desta dissertação, será necessário retomar alguns conceitos teóricos, que permitam compreender melhor a questão da competitividade e da existência de vantagens competitivas, colocando-as em diálogo com os dados levantados, para uma avaliação da atuação em redes na hotelaria.

O primeiro conceito a ser retomado é o de competitividade, considerada como a capacidade de empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Nesse sentido, assumiu-se neste trabalho que vantagens competitivas seriam definidas como uma capacidade extrínseca (não intrínseca, como se acreditou durante algum tempo), que permita à empresa manter-se no mercado.

Com base nisso, é possível inferir que não haja vantagens absolutas ou definidas no campo da hotelaria, mas que elas se constituem sempre de modo relativo, a partir de opções que perpassam os itens preço, qualidade, diferencial e inovação.

A configuração em redes, objeto deste trabalho, foi analisada em dois tipos – segmentadas e associativas, e suas vantagens competitivas foram investigadas. O elenco de vantagens, definido a partir dos teóricos pesquisados, contemplou parcialmente a realidade das redes, como demonstrado em respostas coletadas nas entrevistas, confirmando a suposição de que não existe um conjunto hermético de vantagens competitivas e, sim, a

necessidade de se responder às demandas do mercado, criando estratégias que se tornem vantajosas.

A pesquisa demonstrou que as redes associativas de hotéis, na sua maioria, têm objetivos únicos de marketing, reduzindo os pontos comuns a sistemas único de reservas, qualidade padronizada, publicidade conjunta e um logotipo reconhecível, não havendo, no entanto, compras em grupo, financiamentos comuns nem administração interligada. Procuram manter menor perda de identidade, engajando-se em uma estrutura com indicadores de qualidade padronizados, mas com a individualidade preservada, por manter a singularidade refletida na propriedade individual.

Em suma, as redes associativas têm foco na marca, na garantia de indicadores, no objetivo de montar uma imagem mais unificada do produto. Mesmo preservando a individualidade de cada unidade, a rede consegue transmitir uma imagem de unidade de indicadores, que sinaliza para todos os compradores o tipo e a categoria do produto que eles estão adquirindo. A rede dispõe de um marketing institucional, em que cada unidade é um divulgador do conjunto, por um custo quase zero. Assim, o grande mérito das redes associativas está na identificação do produto e na amplitude de alcance publicitário.

A análise dos dados obtidos demonstrou, também, que as redes segmentadas de hotéis se aproximam mais das composições clássicas de redes, com compras conjuntas, custos de transações centralizados, resultando em economia de escala, treinamentos gerenciais, treinamentos operacionais,

departamento centralizado de pesquisa e desenvolvimento. Apresentam como um dos diferenciais a possibilidade de atender clientes com diferentes características e expectativas, ou seja, possuem um portfólio de hotéis capazes de oferecer diferentes condições para clientes com demandas variadas. Desse modo, observa-se que o carro-chefe das vantagens competitivas das redes segmentadas vem a ser a economia de escala, já que é possível negociar preços, inovações, exclusividades, garantias.

Para ambos os tipos de redes, o item primordial, no mercado do Rio de Janeiro, é a localização; outro item importante é a qualidade dos serviços. O preço, segundo ficou demonstrado nas entrevistas, ficaria em segundo plano.

Contemplando as pressuposições de pesquisa e o objetivo estabelecido de investigar as vantagens competitivas da atuação em redes no Rio de Janeiro, é possível afirmar que: a) não se pode falar em maior vantagem de um ou de outro tipo de rede - o que há são estilos, estratégias, focos diferenciados; b) além das vantagens competitivas tradicionalmente vinculadas à atuação em redes (economia de escala, redução de custo de transação, suporte financeiro, assessoria de projetos e planejamento, consultoria de gerenciamento, treinamento operacional, sistema central de reserva, publicidade e força da marca), as empresas atuantes no mercado apontam a padronização internacional de indicadores de categorias, o grande alcance da publicidade coletiva, a fiscalização rigorosa e constante como itens a serem considerados; c) a atuação em rede não só é vantajosa, como constitui caminho interessante e

para as unidades hoteleiras independentes que desejem manter-se no mercado do Rio de Janeiro.

Não constituiu objetivo desta pesquisa o estabelecimento de juízo sobre qual configuração em redes seria mais vantajosa, tendo-se feito, apenas, um estudo descritivo. Contudo, constatou-se que alguns dos itens que colocam a economia de escala como vantagem competitiva deixam de ser aproveitados pelas redes associativas. Caberia, portanto, realizarem-se futuros estudos a fim de avaliar os impactos desse tipo de condução dos negócios, especialmente no Rio de Janeiro.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, N. BRITO,P.L.,JORGE,W.E. **Hotel: planejamento e projeto.** São Paulo: Editora SENAC, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS L.M. - **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências.** ENAPADE . Salvador 2006.

BAUDRY, B. **L'économie des relations interentreprises.** Paris: La Découvert, 1995.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Cultrix, 1977.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. in HANSENCLEVER,L.;KUPFER,D.(Org.) **Economia Industrial.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.345-388.

|_____|. **Arranjos Produtivos Locais,** perfil das concentrações de atividades economicas no estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro SEBRAE/RJ, 2004.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira.** Caxias do Sul, RS: EDUCS 1997.

|_____|. **Hospitalidade:** na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTELLS, Manuel . **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHISNALL, P.M. **Marketing: a behavioural analysis.** New York McGraw-Hill,1985.

DRUCKER, P. - **They're not employees, they're people.** *Harvard Business Review*, v. 80, n. 2, Feb. 2002.

FAYARD, P. **O jogo da interação:** informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil** - desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. in HANSENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Economia Industrial.** Rio de Janeiro : Campus, 2002, p.267-286.

GILLY, J.P.; PECQUER, B. La dimension locale de la régulation. In: BOYER, R.; SAILLARD. **Théorie de la régulation et État des savoirs.** Paris: La Découverte, 1995.

GONÇALVES, R. A empresa transnacional. in HANSENCLEVER, L.; KUPFER, D. (org.) **Economia Industrial.** Rio de Janeiro: Campus, 2002, p.389-411.

ISMAIL A. Hospedagem: *front office* e governança, São Paulo: Thomson, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços:** pessoas tecnologia e resultado. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Paris: Zéro Heure, 2000.

MIDDLETON, V.T.C. **Marketing de turismo:** teoria & prática. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

PETROCCHI, M. **Hotelaria:** planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagens competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

|_____|. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWERS,T. **Administração no setor de hospitalidade:** turismo, hotelaria e restaurante. São Paulo: Atlas,2004.

RICHEY, D. Apostila da Ecole Hôtelière. Lausanne: Suíça, 1995.

VALENTE, E. **Coordenação via cooperação:** uma abordagem histórico-institucionalista.1999. 270f. Tese de Doutorado (Economia) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Seropédica , Rio de Janeiro, 1999.

VALLEN, G.VALLEN, J. **Check-in, check-out.** Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2003

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas 1997.

VILLELA, L.E. – **Estratégias de cooperação e competitividade de organizações em redes** – Uma Realidade Pós-fordista. Brasília: ANPAD,2005.CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman,2005.

6.1. Referências bibliográficas de natureza eletrônica:

<http://www.luxor-hotels.com> - Acesso em 23/01/2007
<http://www.everest.com.br> - Acesso em 23/01/2007
<http://www.goldentulip.com> - Acesso em 23/01/2007
<http://www.othonhotels.com/br> - Acesso em 23/01/2007
<http://www.accorhotels.com.br> - Acesso em 25/09/2007
<http://www.bestwestern.com> - Acesso em 28/07/2007
<http://www.hostel.org.br> - Acesso em 28/07/2007
<http://www.orient-express.com> - Acesso em 16/03/2007
<http://www.2.protel.com.br> - Acesso em 16/03/2007
<http://www.windsorhoteis.com.br> - Acesso em 16/03/2007

APÊNDICE:

Instrumentos para coleta de dados

Entrevista

Identificação:

1. Número da entrevista
 2. Data da entrevista
 3. Posição do entrevistado na empresa
 4. Nível de escolaridade
-

Primeira parte, informações estatísticas:

1. Há quanto tempo a rede existe?
2. Quantos hotéis ela possui hoje?
3. Quantos no Brasil?
4. Qual o número aproximado de leitos?
5. Qual o número aproximado de funcionários?
6. Onde está a sede?
7. Onde está a representação no Brasil?

Questionário Objetivo

1. As compras são feitas pela rede para um número grande de hotéis.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

(Se sua resposta for não sei avaliar, discordo ou discordo totalmente, salte para a pergunta 4.)

2. As compras feitas pela rede para um número grande de hotéis favorecem a negociação de preços em função do montante de compras.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

3. A rede de hotéis tem condições de manter linha de produtos exclusivos, porque faz compras grandes que serão rateadas pelas diferentes unidades.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

4. Os serviços de escritório das unidades da rede são centralizados para minimizar custos.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

5. Fazer parte de uma rede facilita as negociações financeiras, como pedidos de empréstimos, financiamentos, negociação de juros, prazos e condições de pagamentos.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

6. A rede disponibiliza equipe de projetos e planejamentos centralizada, que trabalha em prol da melhoria das diferentes unidades de hotéis, propondo mudanças e inovações.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

7. A rede oferece treinamento para os seus gerentes.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

8. Os gerentes de hotéis de redes contam com suporte de informação da rede para tomadas de decisões.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

9. A rede mantém programas de treinamentos operacionais para os hotéis afiliados.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

10. Os treinamentos operacionais oferecidos melhoram a qualidade dos serviços.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

11. O hotel conta com um serviço de reserva próprio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

12. A rede mantém sistema central de reserva.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

13. A existência de um marketing coletivo favorece o hotel de rede.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

14. A marca da rede tem importância para os hóspedes.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

15. O hóspede dá preferência a hotéis de marca.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

16. O hóspede é fiel à marca.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

17. A marca é um substituto da classificação de hotéis, permitindo ao hóspede identificar a categoria do hotel.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei avaliar

Questionário de opinião:

- 1 – A atuação em rede favorece a formação de preço? Por quê?
- 2 – A atuação em rede facilita a garantia de qualidade? Por quê?
- 3 – Qual a vantagem a atuação em rede?
- 4 – Existe alguma vantagem específica de atuar em rede no mercado de hotelaria do Rio de Janeiro?

Quadro 9 – Redes de Hotéis na cidade do Rio de Janeiro

REDES SEGMENTADAS	HOTÉIS	REDES ASSOCIATIVAS	HOTÉIS
Windsor	Windsor Barra Windsor Palace Hotel Excelsior Copacabana Hotel Guanabara Palace Hotel Martinique Miramar Palace Hotel Plaza Copacabana Hotel Florida Hotel	Protel	Real Residence Leblon Flat Monsieur Le Blond Barraleme Hotel Residência Barrabella Hotel Residência Ocean Drive – Alfa Barra Sunset Drive - Alfa Barra Villa del Sol
Accor	Sofitel Rio de Janeiro Mercure Arpoador Mercure Botafogo Mercure Ipanema Íbis – Praça Tiradentes Íbis – Aeroporto Formule – 1 - Centro	Promenade	Leblon Inn The Claridge Visconti Princess Copacabana Casa Del Mar Palladium Residence Service Paradiso All Suite
Othon	Aeroporto Othon – Hotel Califórnia Othon – Hotel Lancaster Othon – Hotel Olinda Othon Classic Rio Othon Palace Savoy Othon Travel – Hotel Leme Othon Palace - Hotel	Albergue da Juventude	Hostel Chave do RJ Lagarto Hostel – Copa Adventure Hostel Rio Tijuca Hostel Shenkin Hostel Che Lagarto Hotel - Ipanema
Mirador	Majestic Rio Palace – Hotel Mirador Rio Copacabana – Hotel Mirasol Copacabana – Hotel Real palace – Hotel Royal Rio Palace	Best Western	Best Western - Rio Copa Best Western -Sol Ipanema
Luxor	Luxor Copacabana Luxor Regente – Hotel Luxor Continental Luxor Aeroporto	Golden Tulip	Ipanema Plaza – Hotel
Everest	Everest Park – Hotel Everest Rio - Hotel		
Marina	Marina All Suites Hotel Marina Palace Hotel		
Starwood	Sheraton Rio & Towers Sheraton Barra Hotel & Suites		
Posadas	Caesar Park Ipanema Caesar Business Botafogo		
Inter-continental	Inter-Continental Rio		
Sol Meliá	Meliá Comfort		
Marriott	JW Marriott Hotel		
Pestana	Pestana Rio Atlântica Hotel		
Orient Express	Copacabana Palace		
Porto Bay Hotéis & Resorts	Porto Bay Rio Intercontinental - Hotel		
Ibero Star	IberoStar		
GranDarrell	Grandarell Ouro Verde - Hotel		

Fonte: Elaboração própria.

