

## **Atributos de redes: um estudo nos relacionamentos do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)**

*Lali Felker de Curtis<sup>1</sup>  
Valmir Emil Hoffmann<sup>2</sup>*

**Resumo:** Gramado e Canela (RS) têm a capacidade de dinamizar a economia da Região das Hortênsias. Diante disso, Gramado foi selecionada pelo MTur para receber investimentos direcionados a proporcionar qualidade de serviço no padrão internacional, sob a premissa de redes. Outrossim, a cultura de serviços é focada na qualidade, exigindo da atividade hoteleira, pela natureza interdependente, relacionamentos com fornecedores, competidores e/ou complementadores na sua cadeia produtiva. Elaborou-se pesquisa aplicada-comparativa, descritiva, com abordagem quantitativa, identificada como censitária, para verificar a presença dos atributos de redes nos relacionamentos do setor hoteleiro dessas destinações. Os resultados alcançados permitem inferir que cooperação é mais diferenciada nos estabelecimentos de hospedagem de Canela; concluindo-se que as destinações comparadas não apresentam diferenças estatisticamente significativas quanto aos demais atributos investigados (flexibilidade, aprendizado mútuo, confiança e reputação).

**Palavras-chave:** Atributos de redes; Relacionamentos inter-organizacionais; Setor Hoteleiro.

### **INTRODUÇÃO**

Gramado e Canela (RS) já se consolidaram como “marcas” de destinação turística – nomes que as identificam e as diferenciam, transmitindo a promessa de experiências turísticas memoráveis, associadas a elas de forma única (GOELDNER et al., 2002).

A destinação turística de Gramado tem por característica a capacidade de atrair e distribuir um significativo número de turistas para o seu entorno. Por isso, foi um dos 65 destinos selecionados no Brasil, em 2007, pelo Ministério do Turismo – Projeto Regionalização do Turismo, para receber investimentos direcionados a proporcionar qualidade de serviços no padrão internacional. Para alcançar esse propósito, o destino deve utilizar a proposta da formação de redes, adotada de modo integrado pelo poder público, pela iniciativa privada e pela sociedade civil organizada, cada um no âmbito de suas competências

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. E-mail: lalicurtis@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. E-mail: ehoffmann@univali.br

(GOMES, 2007). A destinação turística de Canela também se beneficiará desta seleção, devido à proximidade territorial com Gramado (7 km), fazendo com que, inevitavelmente, tornem-se uma unidade na contextualização do turismo. Assim, é preciso considerar as relações entre os participantes do sistema, uma vez que a política estratégica de desenvolvimento regional está construída sob a premissa da interação entre os atores.

A cultura de serviços é focada na qualidade, sendo que o objetivo dos estabelecimentos de hospedagem está direcionado, primordialmente, à satisfação das necessidades de seus clientes. A busca da competitividade, às empresas que atuam no segmento, está centrada na prestação de um bom serviço (RODRIGUES et al., 1999); o que exige relacionamentos com fornecedores, complementadores e competidores. Por ser a atividade hoteleira de natureza interdependente, necessita de interação na sua cadeia produtiva como recurso dinamizador – porquanto “entraves impostos por suas próprias limitações constituem-se em barreiras dificilmente superáveis às empresas isoladas” (CELESTE, 1993). Assim, parcerias podem ressaltar a qualidade, que é imperativa para uma gestão bem sucedida dos serviços (GROROONS, 1993).

Além disso, a propensão no setor de hospedagem tem avançado no sentido de hotéis de cadeia internacional, os quais têm potencial de crescimento, de produtividade, um conceito de economia de escala e vantagens que uma empresa maior dispõe. As fusões e as aquisições também acontecem na hotelaria, criando mega-companhias (GOELDNER et al., 2002). As tendências atuais rumo à globalização, à rápida mudança tecnológica e, a pressão intensificada da concorrência têm feito com que os hotéis, principalmente os independentes, atuem de forma cooperada, como fator de sobrevivência mercadológica (ANAND et al., 2002). A lógica da configuração em rede surge a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre organizações, almejando tornarem-se competitivas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Os argumentos expostos instigaram à concepção de pesquisa para os atributos de redes, especificamente nos relacionamentos do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS).

O trabalho está estruturado em cinco partes. Na primeira apresentou-se essa introdução. Na segunda segue a fundamentação teórica, com o tema das redes. Na terceira está a metodologia empregada na pesquisa. Na quarta surgem os resultados. E, finalmente, na quinta parte apresentam-se as conclusões do estudo.

## **REDES**

As redes têm sido apresentadas como um modelo onde as parcerias se institucionalizam. Estas, segundo Inojosa (1999), podem articular famílias, estados, organizações públicas e/ou privadas, pessoas físicas, pessoas jurídicas ou ambas. Portanto, elas podem envolver e promover relações inter-pessoais, inter-organizacionais, inter-governamentais e inter-setoriais. Todas as redes estão, de alguma forma, voltadas para a produção, quer de idéias, quer de bens e serviços, para seus membros, para o mercado ou para a sociedade (INOJOSA, 1999). As redes de mercado são aquelas em que os parceiros convivem com a competição e a cooperação. O surgimento da rede pode ser explicado pela necessidade de se desenvolver vantagem competitiva (THORELLI, 1986), mas sem necessariamente ter que alcançar escala internamente (JARILLO, 1988). Da mesma forma, ela se justifica pela existência de um relacionamento que diminui custos de transação (WILLIAMSON, 1991).

A idéia principal, na formação de redes inter-organizacionais, é de que as empresas, quando organizadas de forma coletiva, tornam-se mais competitivas, obtendo vantagens como a melhoria da produtividade; a redução de custos; o acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores; o aumento do poder de barganha em compras e comercialização; a troca de experiências; um maior acesso à informação; uma melhoria da reputação e; uma diluição do risco e compartilhamento de recursos (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Porter (1999) diz que as empresas podem obter vantagens competitivas, na medida em que tornam mais eficientes suas operações e estratégias, quando atuam de forma conjunta; definindo rede como “o método organizacional de atividades econômicas através da cooperação inter-firmas”.

Autores evidenciam que redes inter-organizacionais são interações com postura cooperada das atividades econômicas, como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva (JARILLO, 1988; MARCON; MOINET, 2000; FAYARD, 2000; HOFFMANN et al., 2004).

Os principais atributos de redes são: cooperação, flexibilidade, aprendizado mútuo, confiança e, reputação (EBERS; JARILLO, 1998; MARCON; MOINET, 2000; CARVALHO; FISCHER, 2000).

A principal causa da baixa competitividade de empresas é a falta de cooperação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). Nas redes, a cooperação acontece, geralmente, entre empresas atuantes numa mesma cadeia produtiva (AMATO NETO, 2000); sendo estabelecida quando sentem a necessidade de se unirem para perseguirem vantagem competitiva (HOFFMANN et al., 2004). Khan (2001) afirma que a postura colaborativa e aberta a parcerias é importante para o desenvolvimento da indústria turística, combinando cooperação e competição, trazendo maiores benefícios aos parceiros. Mesmo em competição as organizações poderão coexistir num mesmo ambiente, cooperando racionalmente. Assim, empresas, apesar de guardarem a sua independência, optam por coordenar certas atividades de forma conjunta (MARCON; MOINET, 2000). A busca pela parceria bem-sucedida, em que a integração entre cooperação e concorrência traga frutos, visará, com certeza, tirar mais valor da tarefa cooperada, o que seria difícil isoladamente (ARRUDA; ARRUDA, 1997).

Quanto à flexibilidade, a emergência de redes é fortemente relacionada com o seu conceito, atributo traduzido como a adaptabilidade no caso de necessidades ou problemas (ARRUDA; ARRUDA, 1998); baseando sua robustez numa atitude de colaboração (CELESTE, 1993). Novamente se percebe aqui que a colaboração, ou usando o termo mais comum, a cooperação, interliga-se a outras vantagens que as redes podem gerar.

Marcon; Moinet (2000) se reportam à capacidade de aprendizagem, pois a freqüente heterogeneidade dos atores em termos de capacitação produtiva, tecnológica e organizacional induz ao aprendizado coletivo, inclusive como instrumento para alavancar o desempenho conjunto de empresas. Embora o indivíduo seja o sujeito central do aprendizado, às organizações cumpre a tarefa de desenvolver mecanismos que facilitem o processo interativo que leva ao conhecimento (TEIXEIRA; GUERRA, 2002). Assim, as empresas devem, intencionalmente, facilitar as trocas de conhecimento e rotinas entre os parceiros do relacionamento (CLARO et al., 2002). Ebers; Jarillo (1998) afirmam que, por meio das redes inter-organizacionais, as empresas podem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva a partir do aprendizado mútuo, levando a suportar melhor o desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

Para Casarotto Filho; Pires (1998), “o nascimento e a sobrevivência das redes depende do equacionamento da confiança entre as partes”; atributo que se refere à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro, resultando em vantagens competitivas duradouras. A possibilidade de confiança aumenta, quando há similaridade entre

os processos das empresas, como os do segmento ora estudado; as relações estabelecidas são de longo prazo e; os parceiros compartilham e discutem informações sobre produtos, mercados, tecnologias e lucratividade; e assim alcançam-se vantagens competitivas. O ponto crucial é que a confiança pode ser vista como a segurança de continuidade da satisfação entre os parceiros, promovendo a flexibilidade nos relacionamentos. Enfatiza-se o papel dos laços sociais, os quais têm a capacidade de diminuir a incerteza e promover a confiança (CLARO et al., 2002).

Os parceiros são motivados pelos sentimentos de confiança e, ainda, pela necessidade de manterem a reputação junto a seus pares. Uma reputação positiva indica um bom nome e o reconhecimento (CARVALHO; FISCHER, 2000). A reputação compreende boa porção de informação a respeito de determinada empresa, levando tempo para ser construída, mas pode ser destruída facilmente (POWELL, 1990). Dessa forma, a reputação desencoraja as ações oportunistas e facilita o desenvolvimento da confiança entre os parceiros (CLARO *et al.*, 2002) – o antecedente imediato das relações de cooperação (CARVALHO; FISCHER, 2000).

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa é aplicada-comparativa, caracterizada como descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo identificada como censitária, como definido por Lakatos; Marconi (1991).

O universo de pesquisa é delimitado como os estabelecimentos de hospedagem, caracterizados como hotéis e pousadas, baseando-se em listagens disponibilizadas pela Secretaria Municipal de Turismo de Gramado (2008) e pela Secretaria Municipal de Turismo de Canela (2008), que apontam os números de empresas existentes conforme pode ser visto no Quadro 1. Foi estabelecido contato pessoal, porém 40,5% dos estabelecimentos de hospedagem da destinação turística de Gramado e, 27,5% dos estabelecimentos de hospedagem da destinação turística de Canela não aceitaram participar da pesquisa. Assim, denomina-se participantes aqueles que efetivamente responderam ao instrumento de pesquisa. Na destinação turística de Gramado, considerando os 121 atores estipulados, 72 participaram efetivamente, correspondendo a uma frequência percentual de 59,5%. E, na destinação turística de Canela, considerando os 40 atores estipulados, 29 participaram efetivamente, correspondendo a uma frequência percentual de 72,5%. As diferenças entre os campos

constantes do Quadro 1 podem ser compreendidas pela não aceitação de participação na pesquisa.

Empresas	Gramado	Canela	Total
Existentes	121	40	161
Participantes	72	29	101

Quadro 1: Demonstrativo do número de atores alvo da pesquisa

Fonte: Elaboração própria a partir da Secretaria Municipal de Turismo de Gramado (2008), Secretaria Municipal de Turismo de Canela (2008) e pesquisa de campo.

A coleta de dados ocorreu por pesquisa de campo, através de questionário aplicado aos tomadores de decisão. A maioria dos respondentes gramadenses (87,5%) e canelenses (86,2%) ocupa cargos de gerenciamento, e, também considerando os graus de instrução registrados, pressupõe-se com visão abrangente do manejo de negócios para mensurar com exatidão as informações solicitadas, e, por conseguinte, a validade das respostas ao instrumento de pesquisa. Registra-se que 12,5% (Gramado) e 13,8% (Canela) responderam ao instrumento de pesquisa atendendo à conveniência da alta administração, apesar de os respondentes se enquadrarem em áreas operacionais. O instrumento continha perguntas abertas e fechadas, com a adoção da escala contínua de sete pontos, sendo 1 para grau de total discordância, 4 para grau de incidência neutro e, 7 para grau de concordância total com a afirmativa descrita. A aplicação ocorreu no mês de março de 2008.

Para viabilizar a interpretação dos dados, em sua maioria quantitativos, optou-se pela estatística descritiva, com distribuição de freqüências e medidas de tendência central (médias) e de variação (desvios padrão). Já para as variáveis intervalares, empregou-se medidas paramétricas de contraste, a fim de possibilitar a análise comparativa entre as destinações e verificar a significância das diferenças entre as médias. Para tanto, adotou-se o teste t, trabalhado com intervalo de confiança de 95%, por julgar-se esse teste de amostras independentes apropriado pelo fato das amostras provenientes serem de dois destinos diferentes. Dessa forma, foi analisada a significância do teste t, assumindo-se que para valores abaixo de 0,05 pode ser considerada significativa a diferença entre as médias.

## RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os resultados estão divididos em duas partes. Na primeira apresenta-se o estudo do perfil das empresas e, na segunda parte destaca-se os atributos de rede em cada destino.

### Perfil das Empresas Hoteleiras Participantes

Em Gramado (62,5%) e em Canela (69%), o tempo de existência do negócio das empresas hoteleiras participantes está concentrado nas faixas de até uma década de atuação, sendo que mais da metade desses percentuais têm até cinco anos. Isto talvez seja importante para a compreensão do crescimento dos destinos em termos de demanda. Ao entendimento das redes, o tempo pode ser um fator de relevo, considerando que a confiança diminui a necessidade de contratos (WILLIAMSON, 1991), e para que ela surja é necessário que as trocas entre as organizações sejam repetidas (RING; VAN DE VEN, 1992).

Tempo do negócio	Gramado	Canela
Até 5 anos	33,3%	41,4%
De 6 a 10 anos	29,2%	27,6%
De 11 a 15 anos	5,5%	13,8%
De 16 a 20 anos	15,3%	10,3%
Mais de 20 anos	16,7%	6,9%

Quadro 03: Freqüências do tempo de existência do negócio das empresas hoteleiras participantes  
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Salienta-se que na destinação turística de Gramado o menor período pesquisado é de dois meses de existência do negócio e, o maior período é de cinquenta anos. Por sua vez, na destinação turística de Canela, o menor período é de três meses e, o maior período é de 91 anos de existência do negócio.

Verifica-se que nas empresas hoteleiras participantes, em ambas as localidades, a gestão familiar é predominante, seguida da profissional e, por fim, da mista.

Tipo de gestão	Gramado	Canela
Familiar	66,7%	58,7%
Profissional	18%	24,1%
Mista	15,3%	17,2%

Quadro 04: Freqüências do tipo de gestão das empresas hoteleiras participantes  
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

As empresas hoteleiras participantes detêm um total de 2957 unidades habitacionais (2100 em Gramado e, 857 em Canela), sendo que a maioria se enquadra na faixa de 1 até 50 unidades habitacionais.

Número de UHs	Gramado	Canela
De 1 até 50	79,1%	86,3%
Mais de 50 até 100	16,7%	3,4%
Acima de 100	4,1%	10,3%

Quadro 05: Freqüências do número de UHs das empresas hoteleiras participantes  
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quanto ao número de funcionários, as empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Gramado têm um total de 807 trabalhadores na “baixa” temporada e, 905 na “alta” temporada. Portanto, empregam 98 pessoas a mais, quando da concentração de demanda turística. Por outro lado, as empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Canela têm um total de 278 trabalhadores na “baixa” temporada e, 335 trabalhadores na “alta” temporada; empregando 57 pessoas a mais, quando da concentração de demanda turística. Uma frequência percentual de 54,2% das empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Gramado não altera o quadro de trabalhadores em razão da sazonalidade, bem como 37,9% em Canela.

Sobre o porte, a maioria das empresas hoteleiras participantes possui até 9 empregados (73,6% em Gramado e, 79,4% em Canela), sendo classificadas como micro-empresas, de acordo com o critério econômico e social adotado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e/ou; de pequeno porte (79,1% em Gramado e, 86,3% em Canela), segundo critério internacional adotado pela WTO (*World Tourism Organization*), por possuírem menos de 50 quartos e empregarem menos de 10 pessoas. Os vários estudos que discutem a cooperação entre empresas coincidem em dizer que o tamanho mais comum é o de pequenas e médias empresas. Esse é o caso de Mottiar; Tucker (2007), quando estudam dois destinos turísticos distintos, através do que eles chamam de multi pequeno negócio com o mesmo proprietário. A relação entre tamanho e desempenho em redes aglomeradas parece existir, uma vez que para a grande empresa, como pode ser os hotéis com bandeira, a escala é mais econômica agindo individualmente.

### Atributos de Redes

Os resultados dos cinco atributos pesquisados neste trabalho são apresentados à continuação.

Questão	Destino	Média	Desvio padrão	Teste t
1. A empresa aceita acordos de cooperação.	Gramado	5,25	1,829	p = 0,017
	Canela	6,14	1,125	
2. Os relacionamentos da empresa são flexíveis.	Gramado	5,81	1,526	p = 0,202
	Canela	6,21	1,114	
3. Existe facilidade de troca de capacitações entre as empresas hoteleiras.	Gramado	4,31	1,983	p = 0,879
	Canela	4,24	1,745	
4. A empresa faz negócios apenas com base na confiança.	Gramado	3,38	2,119	p = 0,809
	Canela	3,48	1,765	
5. As empresas hoteleiras demonstram confiança umas nas outras.	Gramado	4,21	2,020	p = 0,345

	Canela	3,79	1,916	
6. A empresa toma decisões de longo prazo com os concorrentes.	Gramado	3,38	1,865	p = 0,057
	Canela	4,14	1,641	
7. As empresas hoteleiras compartilham e discutem informações sobre o setor.	Gramado	3,68	2,041	p = 0,149
	Canela	4,31	1,775	
8. A reputação positiva facilita relacionamentos com a concorrência.	Gramado	5,71	1,578	p = 0,491
	Canela	5,93	1,132	

Quadro 06: Resultados estatísticos da pesquisa de campo  
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

### *Cooperação*

É possível suscitar que a maioria das empresas hoteleiras participantes (82,8% em Canela e, 65,3% em Gramado) acha-se aberta à postura cooperada. As médias de Gramado (5,25 e desvio padrão de 1,829) e de Canela (6,14 e desvio padrão de 1,125) estão localizadas na escala em graus de concordância com a afirmativa. O valor de significância do teste t ( $p = 0,017$ ) aponta que existe diferença entre essas médias, sendo considerada estatisticamente significativa para se afirmar que as empresas hoteleiras de Canela estão mais abertas à cooperação.

### *Flexibilidade*

Sobre os relacionamentos da empresa serem flexíveis, as médias das destinações acham-se localizadas na escala em graus de concordância com a afirmativa (Gramado com média 5,81 e desvio padrão de 1,526 e, Canela com média 6,21 e desvio padrão de 1,114). Buscando-se investigar a diferença entre essas médias, compreende-se que estatisticamente não há significância suficiente para considerá-las diferentes entre si, já que  $p = 0,202$ . Isso permite afirmar que as empresas hoteleiras de ambas as destinações tendem a flexibilizar seus relacionamentos.

### *Aprendizado mútuo*

Quanto a facilidade de aprendizado mútuo entre as empresas hoteleiras, a média da destinação turística de Gramado corresponde a 4,31, com desvio padrão de 1,983 e, a de Canela a 4,24, com desvio padrão de 1,745. Aplicando-se o teste t ( $p = 0,879$ ), resulta que estatisticamente a diferença entre as médias não pode ser considerada significativa. Percebe-se uma neutralidade de opiniões quanto a facilidade de aprendizado coletivo, pelas médias concentrarem-se no ponto intermediário da escala, isto é, entre a discordância e a concordância da afirmativa.

### *Confiança*

A afirmativa de que a empresa faz negócios apenas com base na confiança resultou na média 3,38 (com desvio padrão de 2,119) em Gramado e, na média 3,48 (com desvio padrão de 1,765) em Canela. O uso do teste t ( $p = 0,809$ ) demonstra que a significância não é suficiente para se afirmar que as médias estatisticamente sejam distintas entre si. Os resultados mostram uma discordância com interações na base exclusiva da confiança.

O questionamento sobre as empresas hoteleiras demonstrarem confiança umas nas outras obteve média 4,21 (com desvio padrão de 2,020) em Gramado e, média 3,79 (com desvio padrão de 1,916) em Canela. Quando aplicado o teste t ( $p = 0,345$ ), não há significância suficiente para considerar que as médias sejam estatisticamente diferentes. Como as médias estão localizadas entre o ponto neutro e grau de discordância na escala, enumera-se que a confiança não seja muito evidenciada no setor hoteleiro dessas destinações.

A tomada de decisões de longo prazo com a concorrência culminou na média 3,38 (com desvio padrão de 1,865) em Gramado e, na média 4,14 (com desvio padrão de 1,641) em Canela. Pelo valor de significância do teste t ( $p = 0,057$ ) é possível constatar que estatisticamente a diferença entre as médias dessas destinações não pode ser considerada significativa. Isso equivale a apontar que as médias giram em torno do ponto neutro da escala e grau de discordância com a afirmativa; indicando não haver intensificação dos relacionamentos inter-organizacionais.

No quesito compartilhamento e discussão de informações sobre produtos, mercados, tecnologias e/ou lucratividade, a destinação de Gramado alcançou média 3,68 (com desvio padrão de 2,041) e, a de Canela alcançou média 4,31 (com desvio padrão de 1,775). O nível de significância ( $p = 0,149$ ) não é suficiente para se considerar que as médias sejam estatisticamente diferentes. As médias estão localizadas entre o ponto intermediário da escala em Canela e, em grau de discordância com a afirmativa em Gramado, mostrando que não há uma propagação da informação sobre o setor entre as empresas hoteleiras desses destinos.

### *Reputação*

Os respondentes foram questionados acerca da reputação ser facilitadora de relacionamentos com a concorrência, resultando na média 5,71 (com desvio padrão de 1,578) em Gramado e, na média 5,93 (com desvio padrão de 1,132) em Canela. Essas médias não podem ser consideradas estatisticamente diferentes, já que  $p = 0,491$ . A tendência identificada

frente a essas médias, é com a concordância de que a reputação é facilitadora de relacionamentos inter-organizacionais em ambas as destinações turísticas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Preliminarmente, há uma avaliação positiva, já que a maioria das empresas hoteleiras participantes, tanto gramadenses, quanto canelenses, acha-se aberta à postura cooperada – princípio que nutre o desenvolvimento das redes; em que pese as de Canela terem se diferenciado.

A pesquisa demonstra que as organizações hoteleiras participantes tendem a flexibilizar seus relacionamentos, bem como reconhecem que uma reputação positiva é facilitadora de interações inter-organizacionais.

Outrossim, quanto ao processo interativo que leva ao conhecimento há uma neutralidade de opiniões das empresas hoteleiras participantes. E, sobre a confiança, infere-se que: há uma ausência de interação na base exclusiva da confiança; a confiança não é muito evidenciada no setor hoteleiro dessas destinações; não há uma intensificação dos relacionamentos inter-organizacionais e; não há uma propagação da informação sobre o setor entre as empresas hoteleiras desses destinos.

Todos os atributos mencionados (cooperação, flexibilidade, aprendizado mútuo, confiança e, reputação) influem para efetivação de interações entre os atores, se alinhando à noção de rede, mas, não podem garantir a sua existência. O estabelecimento de redes depende do equacionamento desses atributos, o que não é de todo evidenciado pelos respondentes das destinações turísticas de Gramado e Canela, os quais demonstram comportamento semelhante, apontando hipoteticamente à aceitação da colaboração, mas convivendo apenas com a competição.

O estudo poderá advir em benefício das empresas de modo pró-ativo, como desafio ao chamamento para os estabelecimentos hoteleiros interagirem e obterem uma maior competitividade e, por conseguinte, uma maior sustentabilidade, refletindo-se nas destinações turísticas. Hall (2001) afirma que ao conhecido problema da falta de coesão no setor turístico, é necessário o fomento à cooperação dentro das localidades, para a prestação de um serviço com qualidade.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.

ANAND, V.; GLICK, W.H.; MANZ, C.C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 4, p. 57-71, out.-nov.-dez. 2002.

ARRUDA, M.C.C. de; ARRUDA, M.L. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 28-37, out.-dez. 1997.

\_\_\_\_\_. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 27-37, jan.-mar. 1998.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 203-227, 2004.

CANELA. Disponível em:

<[www.canela.rs.gov.br](http://www.canela.rs.gov.br)> Acesso em: 10 ago. 2007 e 08 de fev. 2008.

CARVALHO, M.; FISCHER, T. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 199-218, nov.-dez. 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CELESTE, J.L. Especialização Flexível: uma alternativa promissora para o desenvolvimento econômico das regiões sub-desenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 34-41, nov.-dez. 1993.

CLARO, D.P.; CLARO, P.B.O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 6-18, jul.-set. 2002.

EBERS, M.; JARILLO, J.C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 8, p. 3-21, Winter, 1998.

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

GOELDNER, C.; RITCHIE, J.R.B.; McINTOSH, R. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias (tradução de Roberto Cataldo Costa). Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOMES, P. Catarinenses são padrão de turismo. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 2 set. 2007.

GRAMADO. Disponível em:

<[www.gramado.rs.gov.br](http://www.gramado.rs.gov.br)> Acesso em: 10 ago.2007 e 08 fev. 2008.

GRONROOS, C. **Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviço na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HALL, C. M. **Planejamento Turístico**: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F.J.; FERNANDEZ-MARTINEZ, M.T. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVIII ENAMPAD, 2004, Curitiba. **Anais**.

INOJOSA, R.M. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 115-141, set.-out. 1999.

JARILLO, J.C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p.31-41, 1988.

KHAN, H. A explosão do turismo – decisões políticas em Cingapura. In: TYLER, D; GUERRIER, Y.; ROBERTSON, M. (org.) **Gestão do Turismo Municipal** (tradução de Gleice Regina Guerra). São Paulo: Futura, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-réseau**. Paris: Édition Zero Heure, 2000.

MOTTIAR, Z.; TUCKER, H. Webs of power: multiple ownership in tourism destinations. **Current Issues in Tourism**, v. 10, n.4, 2007.

PORTER, M. Clusters e Competitividade. **HSM Management**. n. 15, p. 100-110, jul.-ago. 1999.

POWELL, W.N. Market nor Hierarchy: network forms or organization. **Rescerchin Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

RODRIGUES, F.F.A.; LEAL, M.L.M.S.; HARGREAVES, L. **Qualidade em Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: SENAC, 1999.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Gestão de operações e logística – redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 4, p. 93-105, out.-nov.-dez. 2002.

THORELLI, H. B.: Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.75-94, 1991.