

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI

LALI FELKER DE CURTIS

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS, EM CONTEXTO DE
AGLOMERAÇÃO TERRITORIAL: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DAS
DESTINAÇÕES TURÍSTICAS DE GRAMADO E CANELA (RS)**

Balneário Camboriú/SC
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LALI FELKER DE CURTIS

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS, EM CONTEXTO DE
AGLOMERAÇÃO TERRITORIAL: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DAS
DESTINAÇÕES TURÍSTICAS DE GRAMADO E CANELA (RS)**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria.

Orientador: Professor Doutor Valmir Emil Hoffmann

Balneário Camboriú/SC
2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

À minha mãe, **Dóris**. Pelo companheirismo, incentivo e dedicação.

Agradecimentos:

Ao Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, **orientador** deste estudo, pela disponibilidade e pelos ensinamentos.

Ao meu pai **João Ernesto** (*in memoriam*).

A todos que incentivaram minha jornada, em especial aos meus avós **Reginald** e **Bernadete** e, ao meu tio **Régis**.

Aos **gestores** dos estabelecimentos de hospedagem de Gramado e Canela, por viabilizarem a pesquisa.

RESUMO

Neste estudo, buscou-se analisar os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), em contexto de aglomeração territorial. Para isso, foram assinaladas as características do turismo nessas localidades e; descritos os atores do setor hoteleiro presentes na aglomeração e, feitas análises da confiança, dos relacionamentos informais e das ações cooperadas existentes no universo delimitado como estabelecimentos de hospedagem, selecionados como hotéis e pousadas. A fundamentação teórica foi estruturada com os temas atividade hoteleira e redes. Como metodologia, foi procedido levantamento de dados primários e secundários. Os dados primários, coletados com uso de questionário, através de uma pesquisa de campo, foram tratados com medidas estatísticas descritivas e inferenciais, bem como com técnicas de análise fatorial. A pesquisa é aplicada-comparativa, caracterizada como descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo identificada como censitária. Por conclusão, avalia-se que a aglomeração territorial não está sendo estrategicamente explorada, no sentido de gerar relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela; bem como não há uma sinalização suficiente acerca da confiança, a qual constitui-se em condição *sine qua non* de cooperação. Ao final, são apontadas as limitações e sugestões ao estudo.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais; Setor Hoteleiro; Cooperação.

ABSTRACT

This study analyzes the interorganizational relationships in the hotel Sector, in the tourism destinations of Gramado and Canela (RS), in the context of territorial clusters. It outlines the characteristics of tourism in these localities, describes the players in the hotel Sector present in the cluster, and carries out analyses of the levels of trust, informal relationships, and the cooperative actions that exist in the universe delimited as hospitality establishments, namely, hotels and guesthouses. The theoretical background was structured with the themes of hotel activity and networks. The methodology used was a survey of the primary and secondary data. The primary data, collected by means of a questionnaire, through a field study, were analyzed using descriptive and inferential statistical measurements, as well as techniques of factorial analysis. This was an applied-comparative study, characterized as descriptive, with a quantitative approach, identified as a survey. The study concludes that the territorial cluster is not being strategically exploited, in the sense of generating interorganizational relationships in the hotel sector of the tourism destinations of Gramado and Canela; and that there is insufficient evidence of trust, which constitutes a sine qua non condition for cooperation. Finally, some limitations of the study are pointed out, and some suggestions for further study.

Key words: *Interorganizational relationships; Hotel Sector; Cooperation.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Principais abordagens de competitividade	28
Quadro 02:	Especificidades da cooperação	38
Quadro 03:	Características dos tipos de redes das PMEs	41
Quadro 04:	Tipologia de rede interorganizacional	42
Quadro 05:	Indicadores e tipologia das redes	43
Quadro 06:	Especificidades de aglomerados de empresas	46
Quadro 07:	Termos conceituais da pesquisa	52
Quadro 08:	Delimitação do universo da pesquisa	53
Quadro 09:	Objetivos específicos, variáveis e indicadores para o instrumento de pesquisa	55
Quadro 10:	Distribuição de freqüência de cargos dos respondentes do instrumento de pesquisa	57
Quadro 11:	Distribuição de freqüência do grau de escolaridade dos respondentes do instrumento de pesquisa	57
Quadro 12:	Comparativo das destinações de Gramado e Canela (RS)	69
Quadro 13:	Comparativo dos recursos herdados nas destinações de Gramado e Canela (RS)	70
Quadro 14:	Comparativo dos recursos criados nas destinações de Gramado e Canela (RS)	71
Quadro 15:	Demonstrativo dos estabelecimentos gastronômicos da RH	73
Quadro 16:	Demonstrativo dos estabelecimentos hoteleiros da RH	73
Quadro 17:	Distribuição de freqüência do tempo de existência do negócio das empresas hoteleiras participantes	75
Quadro 18:	Distribuição de freqüência do tipo de gestão das empresas hoteleiras participantes	75
Quadro 19:	Distribuição de freqüência do número de UHs das empresas hoteleiras participantes	76
Quadro 20:	Demonstrativo do número de funcionários das empresas hoteleiras participantes	76
Quadro 21:	Distribuição de freqüência da classificação quanto ao porte das empresas hoteleiras participantes	77
Quadro 22:	Distribuição de freqüência da classificação quanto ao porte das empresas hoteleiras participantes	77
Quadro 23:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador cooperação	79
Quadro 24:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador flexibilidade	80
Quadro 25:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador aprendizado mútuo	81
Quadro 26:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança	82
Quadro 27:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança	83
Quadro 28:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança	83
Quadro 29:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança	84

Quadro 30:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador reputação	85
Quadro 31:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador localização	87
Quadro 32:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador localização	88
Quadro 33:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador localização	89
Quadro 34:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador formalização	90
Quadro 35:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador formalização	91
Quadro 36:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador formalização	92
Quadro 37:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador direcionalidade	93
Quadro 38:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador direcionalidade	94
Quadro 39:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador direcionalidade	94
Quadro 40:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador poder	95
Quadro 41:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador contratação de pesquisas e consultorias	99
Quadro 42:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador treinamento de pessoal	99
Quadro 43:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador divulgação institucional	100
Quadro 44:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador compras e/ou comercialização	101
Quadro 45:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados	102
Quadro 46:	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador iniciativas para atração de demanda	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 –	Medidas estatísticas descritivas e inferenciais dos indicadores - Gramado e Canela	104
Tabela 02 –	Contribuição dos indicadores com base na correlação dos fatores – Gramado e Canela	105
Tabela 03 –	Extração dos componentes principais (fatores) - Gramado e Canela	105
Tabela 04 –	Contribuição dos indicadores com base na correlação dos fatores – Gramado e Canela	106
Tabela 05 –	Extração dos componentes principais (fatores) - Gramado e Canela	106
Tabela 06 –	Extração dos componentes principais (fatores) - Gramado e Canela	107
Tabela 07 –	Contribuição dos indicadores com base na correlação dos fatores – Gramado e Canela	107
Tabela 08 –	Ações cooperadas - Gramado e Canela	108
Tabela 09 –	Relacionamentos informais - Gramado e Canela	112
Tabela 10 –	Confiança - Gramado e Canela	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Fluxograma da abordagem de pesquisa	20
Figura 02:	Cinco forças que atuam num mercado competitivo	29
Figura 03:	Mapa de orientação conceitual	42
Figura 04:	Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com a localização geográfica da Região das Hortênsias	48
Figura 05:	Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com a localização geográfica de Gramado	61
Figura 06:	Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com a localização geográfica de Canela	64
Figura 07:	Componentes principais (fator1)	108
Figura 08:	Componentes principais (fator 2)	111
Figura 09:	Componentes principais (fator 3)	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Dispersão de respostas aos indicadores do fator 1	109
Gráfico 02:	Dispersão de respostas aos indicadores do fator 2	113
Gráfico 03:	Dispersão de respostas aos indicadores do fator 3	117

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABAV** – Associação Brasileira de Agências de Viagens
- ACIC** – Associação Comercial e Industrial de Canela
- ACINP** – Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis
- ACISFP** – Associação Comercial e Industrial de São Francisco de Paula
- AH&MA** – *American Hotel and Motel Association*
- CDL** – Câmara dos Dirigentes Lojistas
- CIC-RH** – Câmara da Indústria e Comércio da Região das Hortênsias
- CICSAT** – Câmara de Indústria, Comércio, Serviços, Agricultura e Turismo
- EMBRATUR** – Instituto Brasileiro de Turismo
- IBAMA** – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ISO** – *International Organization for Standardization*
- MERCOSUL** – Mercado Comum do Sul
- MTur** – Ministério do Turismo
- OMT** – Organização Mundial do Turismo
- PMEs** – Pequenas e Médias Empresas
- RH** – Região das Hortênsias
- RS** – Estado do Rio Grande do Sul
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SESI** – Serviço Social da Indústria
- SHRBS** – Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
- WTO** – *World Tourism Organization*

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 ATIVIDADE HOTELEIRA	21
2.2 REDES	31
2.2.1 Atributos	37
2.2.2 Tipologia	40
2.2.3 Cooperação e aglomerados	44
2.2.4 Estudos empíricos de rede no turismo	46
2.2.4.1 Programa Região das Hortênsias	47
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 DELINEAMENTO NORTEADOR DA PESQUISA	51
3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	52
3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	54
3.4 COLETA DE DADOS	56
3.4.1 Perfil dos entrevistados	56
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	57
4 RESULTADOS	60
4.1 DESTINAÇÕES TURÍSTICAS	60
4.1.1 Gramado	61
4.1.2 Canela	64
4.1.3 Comparativo das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)	68
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TURISMO NAS DESTINAÇÕES TURÍSTICAS DE GRAMADO E CANELA (RS)	72
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	74
4.3.1 Atores presentes na aglomeração	74
4.3.2 Confiança existente no setor hoteleiro	78
4.3.3 Relacionamentos informais no setor hoteleiro	87
4.3.4 Ações cooperadas no setor hoteleiro	98
4.3.5 Análise fatorial	104
4.3.5.1 Ações cooperadas	107
4.3.5.2 Relacionamentos informais	111

4.3.5.3 Confiança	115
CONCLUSÕES	119
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A - Questionário Empresas Hoteleiras	134
APÊNDICE B - Teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes (Teste <i>t</i>)	137
APÊNDICE C - Matriz de correlação	139

INTRODUÇÃO

O deslocamento humano representa um dos principais elementos da vida econômica, social e cultural da humanidade no decorrer de cada época e para cada civilização (LAGE e MILONE, 2001a). O turismo, sendo uma atividade sócio-econômica típica de serviços, é definido como “o movimento de pessoas, por tempo determinado, para a destinação fora do seu local de residência, e as atividades realizadas durante o tempo de permanência nas localidades visitadas” (TREMBLAY, 2000, p. 25).

Como a atividade turística envolve a permanência temporária de pessoas em locais que não são o de residência habitual (FERREIRA, 2004), estabelece, por isso, uma intrínseca relação com a hotelaria. A atividade hoteleira, essencialmente prestadora de serviços, tem por finalidade principal o fornecimento de hospedagem. A história da hospitalidade começou com as primeiras movimentações dos hominídeos, passando por inúmeras transformações até o século XXI; sendo um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes que o influencia, assim como é influenciado pelo desempenho do todo (PETROCCHI, 1998).

Os principais objetivos da política de turismo são a competitividade e a sustentabilidade - parâmetros que devem ser satisfeitos para que uma destinação tenha sucesso (GOELDNER et al., 2002). A competitividade pode ser avaliada em distintos âmbitos. Na esfera da destinação, diz respeito à sua capacidade de concorrer de forma eficaz e lucrativa no mercado (GOELDNER et al., 2002). A conceituação de competitividade, segundo Dwyer e Kim (2003), consiste na habilidade de prover produtos e serviços melhores àqueles oferecidos pelas outras destinações. Já a sustentabilidade de uma destinação refere-se à capacidade de manter a qualidade de seus recursos físicos, sociais, culturais e ambientais, enquanto concorre no mercado (GOELDNER et al., 2002); garantindo o mínimo de deterioração de recursos, de instabilidade social, de rompimento cultural e de degradação ambiental.

A interação entre os atores que compõem o sistema de turismo exerce papel fundamental na competitividade de uma destinação (D’HAUTESSE, 2000; BUHALIS, 2000); sendo também relevante para a sua sustentabilidade (ALMEIDA, 2000; HASSAN, 2000).

Porter (1999a) lembra que a competitividade de uma destinação deve estar, de algum modo, relacionada à competitividade das empresas que a constituem. Então, a maneira das empresas se organizarem para competir repercute na destinação. Para Poggi-e-Borges e

Ruschmann (2004), a instalação de parcerias pode fortalecer os negócios e aumentar também a competitividade da destinação por meio da redução dos custos e maximização dos resultados.

Neste sentido, Khan (2001) afirma que a postura colaborativa e aberta a parcerias é importante para a prosperidade da indústria turística, caracterizada pela diversidade de interesses. Ele cita, como exemplo, o plano turístico de Cingapura, cuja visão a longo prazo é tornar-se a “capital do turismo”, tendo como uma das dimensões estratégicas “o desenvolvimento do turismo na região por meio da coo-petição – termo cunhado para combinar cooperação e competição, trazendo maiores benefícios aos parceiros” (KHAN, 2001, p. 116).

Esta investigação está embasada nos relacionamentos interorganizacionais do setor hoteleiro, dos quais podem advir vantagens às empresas, bem como constituírem-se numa alternativa à competitividade e sustentabilidade de destinações, mostrando-se como uma faceta de prosperidade local e regional.

O trabalho está estruturado em cinco partes. Na primeira, apresenta-se esta introdução, com a justificativa e as linhas condutoras do estudo, através dos objetivos – geral e específicos. Na segunda, segue a fundamentação teórica, com os temas atividade hoteleira e redes. Na terceira está a metodologia empregada na pesquisa. Na quarta seguem os resultados. E, finalmente, na quinta parte expõem-se as conclusões, bem como as limitações e as sugestões ao estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diversos autores têm apontado os relacionamentos interorganizacionais como relevantes, inclusive àqueles que acontecem nas redes. Jarillo (1988), Fayard (2000) e Marcon e Moinet (2000) destacaram que a configuração em rede é fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva.

A partir de levantamento bibliográfico, foi verificado que a maior mudança no comportamento organizacional nos últimos anos é o reconhecimento da interdependência de empresas, e a integração em redes nasce como resposta a esta orientação, como “forma alternativa viável de concorrência” (CASTELLS, 1999, p. 181). Apesar da importância temática, constatou-se uma inófia de estudos teóricos de redes direcionados ao setor de

hospedagem, o qual influencia a competitividade e a sustentabilidade de destinações turísticas, justificando esta abordagem.

Inúmeros são os estudos acerca de redes, como dos estrangeiros Perrow (1992) e Human e Provan (1997), que associaram a tipologia de redes de cooperação ao desempenho das pequenas e médias empresas; dos brasileiros Casarotto Filho e Pires (1998), que estudaram o comportamento das pequenas e médias empresas no norte da Itália e; ainda, do brasileiro Amato Neto (2000), que apresentou exemplos de redes interorganizacionais nos países da América do Sul. Ainda no Brasil, as redes têm sido objeto de pesquisas em diversos setores da economia: têxtil (CARRÃO, 2004), confecção (HOFFMANN e MOLINA-MORALES, 2004), turismo (BRUNETTI, 2006), cerâmica (HOFFMANN et al., 2007), entre outros.

O tema de redes é contemporâneo para a academia. Como exemplos, mencionam-se os estudos de Siqueira (2000), sobre redes sociais na gestão de serviços urbanos; Teixeira e Guerra (2002), enfocando redes de aprendizado em sistemas complexos de produção; Claro et al. (2002), tratando rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores e; Andion (2003), destacando o papel das redes na mobilização dos recursos e das competências locais para a promoção do desenvolvimento local sustentável. É oportuno registrar as produções acadêmicas de Costa (2005), Andrighi (2007) e Stacke (2008), as quais abordam as relações de rede no sistema de turismo. O enfoque de continuidade também cabe como argumento para justificar a abordagem desta investigação, uma vez que o eixo temático integra grupo de pesquisas em turismo e hotelaria na Univali, orientado pelo Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann.

Evidencia-se em turismo que a natureza de serviço representa a própria essência do produto, porque não dispensa relações interpessoais (GARRIDO, 2006). A cultura de serviços é focada na qualidade, sendo que o objetivo dos estabelecimentos de hospedagem está direcionado, primordialmente, à satisfação e/ou superação 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 clientes, fornecedores, complementadores e competidores. Por ser a atividade hoteleira 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, p. 36). Assim, parcerias podem ressaltar a qualidade, que é imperativa para uma gestão bem sucedida dos serviços (GRÖNROOS, 1993). Faulker (2002) afirma que a qualidade depende do envolvimento, do

propósito e da coordenação dos esforços dos diversos provedores do destino, como forma de obter uma maior competitividade.

Além disso, a propensão no setor de hospedagem avança 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 e; de fusões e aquisições, resultando em mega-companhias (GOELDNER et al., 2002). Como resposta à pressão intensificada da concorrência, os estabelecimentos de hospedagem, principalmente os independentes, procuram atuar de forma cooperada (ANAND et al., 2002). Ou seja, relações interorganizacionais parecem representar a realidade da hotelaria, o que, igualmente, justifica a abordagem.

Gramado e Canela são as principais destinações turísticas do Estado do Rio Grande do Sul. Gramado tem por característica a capacidade de atrair e distribuir um significativo número de turistas para o seu entorno, especialmente em razão de eventos estarem inseridos na realidade turística local, ampliando as condições de demanda e, em conseqüência, dinamizando a economia da Região das Hortênsias. Por isso, foi uma das 65 destinações selecionadas no Brasil, em 2007, pelo MTur (Ministério do Turismo) - Projeto Regionalização do Turismo, para receber investimentos direcionados a proporcionar qualidade de serviços no padrão internacional. Para alcançar esse propósito, 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 e limitações (GOMES, 2007). A destinação turística de Canela também se beneficiará desta seleção, devido a 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 (PELIZZER, 2004), uma vez que a política estratégica de desenvolvimento regional está construída sob a premissa da interação entre os atores.

Também deve ser considerado o agrupamento geograficamente concentrado de empresas correlatas nessas destinações. Atualmente, as vantagens competitivas vêm dependendo cada vez mais de fatores locais. Outrossim, a simples proximidade física de empresas pode facilitar a cooperação entre elas. Porter (1999b) menciona que a aglomeração geográfica se fortifica como uma vantagem competitiva que tem potencial de gerar relacionamentos cooperados.

Fundamenta-se a preeminência da abordagem por ser considerada “um interessante referencial para a análise de diferentes setores” (SIQUEIRA, 2000, p. 183), especificamente o

hoteleiro, com enorme representatividade e importância no *trade* turístico.

Reflexões acerca de redes merecem consideração tanto no meio acadêmico, surgindo como alternativa teórica para a melhor compreensão das complexas relações interorganizacionais, otimizando conhecimento; quanto empresarial, uma vez que o exame desses vínculos poderá sobrevir em benefício das empresas de modo pró-ativo, com o chamamento para estabelecimentos hoteleiros interagirem e obterem uma maior competitividade e, por conseguinte, uma maior sustentabilidade, refletindo-se nas destinações turísticas. Nesse sentido, Hall (2001) afirma que, ao conhecido problema da falta de coesão do setor turístico, é necessário o fomento à cooperação dentro das localidades, para a prestação de um serviço com qualidade.

Os argumentos expostos instigaram à concepção de pesquisa para interações interorganizacionais, cujo problema expressa-se com a seguinte pergunta: **como são os relacionamentos interorganizacionais do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), em contexto de aglomeração territorial?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Em termos gerais, pretende-se analisar os relacionamentos interorganizacionais do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), em contexto de aglomeração territorial (figura 01).

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os atores do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS);
- Analisar a confiança existente no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS);
- Analisar os relacionamentos informais existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS);
- Analisar as ações cooperadas existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS).

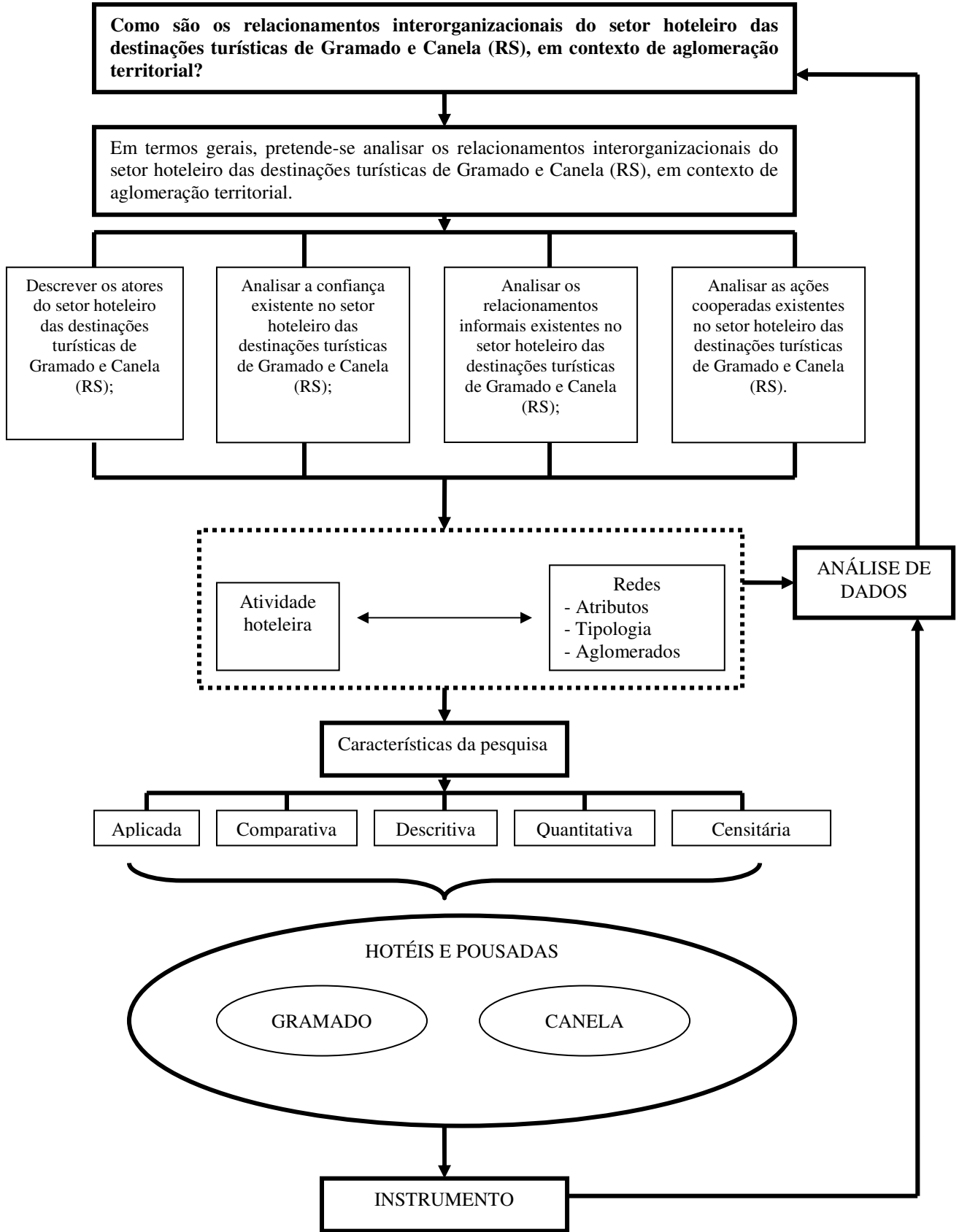


Figura 01: Fluxograma da abordagem de pesquisa
Fonte: Elaboração própria

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está estruturada em dois temas principais: atividade hoteleira e redes. Na apresentação da atividade hoteleira dá-se ênfase de que a prestação de serviços com qualidade é determinante à obtenção de vantagem competitiva para os estabelecimentos de hospedagem, sendo, para tanto, necessário a interação com clientes, fornecedores, complementadores e competidores. Porter (1999a) diz que a estrutura e a evolução dos setores e as maneiras como as empresas conquistam vantagem competitiva, nas respectivas áreas de atuação, é o cerne da competição. Assim, mencionam-se especificidades do setor; vinculando a idéia de comportamento cooperado com resultados na melhoria da competitividade e da sustentabilidade de empresas e/ou destinações turísticas. Por fim, aborda-se redes, destacando-se que a interação entre os atores é fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva, tendo por condicionante a busca de recursos complementares e necessários ao atendimento do mercado.

2.1 ATIVIDADE HOTELEIRA

Em que pese a hospitalidade ter acompanhado todas as épocas de todas as civilizações, foi no final do século XIX que Caesar Hitz começou a preocupar-se com questões de alojamento, tais como tempo de permanência do cliente e sua satisfação pelos serviços recebidos, sendo o fundador dos conceitos de hotelaria.

A hotelaria é uma atividade essencialmente prestadora de serviços. O Código de Defesa do Consumidor (Lei nº. 8078/90), que estabelece a política nacional de relações de consumo, os direitos básicos dos consumidores, a qualidade dos produtos e serviços, as práticas comerciais, a proteção contratual e outras disposições que cobrem os principais interesses dos consumidores, enuncia em seu “artigo 3º: Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração”. A maior diferença que existe entre bens tangíveis (produtos) e serviços diz respeito ao modelo de interação com os clientes (PALADINI, 1995). Berry (1996, p. 17) diz que “serviços são desempenhos e não objetos”. Para Las Casas (1999, p. 13) significa “ato, ação, desempenho”.

As principais características dos serviços são produção e consumo simultâneos; os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre são repetidas com frequência; são notadamente direcionados para ação em busca de um maior contato com o cliente; o relacionamento com o cliente confere ao modelo de

atendimento uma característica específica; não pode dispor da capacidade de estocagem e; a avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos, uma vez que não há pontos de controle específicos que possam ser identificados.

Por ser uma atividade do setor terciário, prestação de serviços, a hotelaria sofre com crises, como a de transporte aéreo de passageiros, instabilidades sócio-políticas, desastres naturais ou provocados e conflitos em geral. As taxas de câmbio evidenciam-se como um determinante para o comportamento do turista, já que exercem um efeito direto sobre os custos das viagens. Registra-se aqui, como exemplo, o impacto sentido quanto aos turistas oriundos dos países integrantes do Mercosul (Mercado Comum do Sul). O poder de compra das moedas de determinados países no exterior também exerce um considerável efeito.

A demanda para uma destinação é de relevância para a atividade hoteleira. Do ponto de vista econômico, ela pode ser definida como a quantidade de bens e serviços que os indivíduos desejam e são capazes de consumirem a dado preço, em determinado período de tempo. O principal agente econômico responsável pela demanda é o consumidor. Na outra ponta, tem-se a oferta, que pode ser entendida como a quantidade de bens e serviços que as empresas são capazes de oferecerem a dado preço, em determinado período de tempo (GOELDNER et al., 2002).

A resistência da demanda em fazer turismo depende de distância econômica, relacionada com o tempo e o custo envolvidos; de distância cultural, relacionada com a diferença de culturas; dos custos dos serviços, já que quanto maior o custo, maior também será a resistência; da qualidade dos serviços, uma vez que quanto maior a qualidade, menor será a resistência e; da sazonalidade, relacionada com a época do ano para o fornecimento de bens e serviços (GOELDNER et al., 2002).

Toda empresa que fornece bens e serviços ao turista é limitada em função da demanda. Swarbrooke e Horner (2002, p. 211) consideram sazonalidade “a flutuação da demanda no curto prazo”. Nas destinações de Gramado e Canela (RS) o turismo é sazonal, pela concentração de deslocamentos acontecer, principalmente, na época de inverno (“alta temporada”). A questão da sazonalidade refere-se à adequação da localidade de acordo com seus equipamentos e características, em função das estações do ano ou mesmo por temas do momento (GOELDNER et al., 2002) – como exemplos, a Chocosserra, em Canela, e o Natal Luz, em Gramado, que geram um segundo pico de fluxo turístico. Diversos fatores podem influenciar a sazonalidade: temporais, como as férias; mercadológicos, como o modismo; ambientais, como as guerras; ecológicos, como o clima; econômicos, como a variação do câmbio e; estruturais, como a violência.

As empresas devem tentar fazer com que a distribuição da demanda turística ocorra de forma homogênea e regular durante todo o ano, proporcionando uma ocupação mais adequada dos serviços e equipamentos (McINTOSH e GUPTA, 1989). Além disso, o fenômeno cíclico da demanda prejudica a oferta, o que se torna um sério problema para a competitividade e a sustentabilidade da atividade turística (FERNANDES e COELHO, 2002).

O aumento do fluxo de turistas em uma localidade tem a capacidade de causar alterações em muitas variáveis econômicas daquele lugar (LAGE e MILONE, 2001b; SILVA, 2003). De acordo com a Prefeitura Municipal de Canela (2008), tendo como fonte a concessionária Brita Rodovias S/A, responsável pelas praças de pedágios nas estradas de acesso aos municípios de Gramado e Canela, a demanda turística/mês no primeiro semestre de 2007 ficou assim distribuída: janeiro = 339.711; fevereiro = 296.789; março = 336.329; abril = 372.809; maio = 345.894 e; junho = 315.480. Os dados conferem um total de 2.007.012 turistas; ressaltando-se que esse período não correspondeu ao da “alta” temporada. Percebe-se que a demanda é expressiva nessas destinações turísticas, repercutindo na atividade hoteleira.

Cooper (1996, p. 3) considera três elementos básicos à configuração do turismo: “o turista, o espaço geográfico - gerador, receptor e de trânsito e, os negócios e as instituições envolvidas na concretização do produto turístico”, como as empresas hoteleiras.

Empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Segundo a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo, 2007), é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, devendo oferecer aos hóspedes, no mínimo, alojamento, para uso temporário em unidades habitacionais; recepção, para atendimento e controle permanentes de entradas e saídas; guarda de bagagem em local apropriado e; conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos.

Os benefícios advindos das empresas hoteleiras podem ser traduzidos na geração de divisas interna e externa, por meio da circulação de valores, produtos e impostos; na atração para investimentos (nacional e estrangeiro); na absorção de mão-de-obra; na possibilidade e estímulo ao crescimento profissional, utilizando, para tanto, programas de treinamento e/ou qualificação, bem como em razão da necessidade de especialização; na promoção de intercâmbio cultural (costumes, gastronomia, artesanato, etc.); na promoção e possibilidade do desenvolvimento da região e; na motivação e modernização das indústrias de bens e

serviços, por meio da concorrência e competitividade, para manutenção do mercado (GOELDNER et al., 2002).

A palavra hotel, utilizada pela primeira vez na França, deriva do latim *hospes*, significando pessoa acomodada, e de *hospitium* (hospitalidade). Hotel é o termo mais generalizado para os estabelecimentos de hospedagem.

O produto gerado pelo hotel é estático, ou seja, o consumidor é que deve ir até ele para dar início ao processo aquisição/consumo. Outra característica é a flexibilidade, isto é, o cliente participa do processo, já que o tempo em que fica hospedado é praticamente o mesmo em que o hotel presta-lhe o serviço e, assim, poderá interferir durante a sua produção.

O tipo de hóspede varia de acordo com a personalidade do mesmo, a maneira de viver e as razões da viagem. A AH&MA (*American Hotel and Motel Association*), a maior e mais importante organização do setor nos Estados Unidos da América, pesquisou para saber quem era o cliente típico de um meio de hospedagem, obtendo o seguinte resultado: 23% estão de férias; 30% são viajantes a negócios; 26% estão participando de um evento e; 21% estão viajando por outras razões - motivos pessoais ou familiares (GOELDNER et al., 2002). De acordo com Lage e Milone (2001b), os fatores que exercem influência na demanda são os preços dos produtos turísticos, o poder aquisitivo dos turistas e, a motivação para a destinação.

No Brasil, não existe critério de classificação voltado especificamente para definir o tamanho das empresas hoteleiras. As maiores finalidades das matrizes de classificação de hospedagens, dentre outras, são a padronização - estabelece uma qualidade uniforme de serviços e produtos – e, a proteção do consumidor - como garantia de atendimento a padrões mínimos de serviços e produtos. A conceituação, segundo o seu porte, é complexa. O critério, econômico e social, adotado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007) e pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007) considera, para o setor de serviços, como micro empresas as que possuem até 9 empregados e, de pequeno porte as que possuem de 10 a 49 empregados. No âmbito internacional, a WTO (*World Tourism Organization*, 2000) adota o critério do número de unidades habitacionais, considerando pequenos estabelecimentos hoteleiros aqueles que possuem menos de 50 quartos e que empregam menos de 10 pessoas.

O objetivo do hotel é satisfazer as necessidades de seus hóspedes, através da prestação de serviços com qualidade, o que certamente propiciará a propagação de uma imagem positiva (MURPHY et al., 2000), resultando num afluxo cada vez maior de novos clientes. Qualidade não é o resultado de uma ação única e isolada; ela está ligada a todos os aspectos

do ciclo da produção e do consumo, bem como da percepção do consumidor quanto a esse produto como um todo. As palavras formadas com *per* mostram algo que vai além das expectativas. Para Gehringer (2001, p. 126), “um trabalho perfeito não é aquele que apenas foi feito: é o que foi feito completamente”. Castelli (1998, p. 28) diz “ser importante que todo profissional direcione sua caminhada rumo à perfeição. Esta incansável busca da perfeição se traduz, na prática, em serviço com qualidade”. No sentido amplo, qualidade é qualquer coisa que pode ser melhorada. Deste modo, “a qualidade é associada à maneira como as pessoas trabalham” (IMAI, 1992, p. 81).

Na definição do ISO (*International Organization for Standardization*), organismo de normatização internacional que tem como missão principal obter consenso entre todos os países sobre as questões tratadas nas normas de qualidade, esta é “o conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas” (apud RICCI, 2002, p. 136). Cluttenbuck et al. (1994, p. 17) mencionam que “qualidade é: adequação ao objetivo; a diferença entre as expectativas dos clientes e o desempenho e; atender ou superar as expectativas dos clientes em relação aos serviços”. Crosby (apud GRÖNROOS, 1995, p. 69) afirma que “qualidade é conformidade aos requisitos”. A qualidade em serviços é subjetiva. Nesse sentido, Quinn (1996, p. 37) diz que “a qualidade percebida de um serviço é determinada pela proporção entre a qualidade que os consumidores esperam e o que de fato recebem”.

Existem dois fatores relevantes à qualidade:

- **CLIENTE:** o consumidor de hoje é exigente, crítico, bem informado, consciente de seus direitos e mais disputado pelo mercado e;
- **MERCADO:** altamente competitivo (busca a qualidade através da satisfação do cliente) – a OMT estima que o estoque mundial de apartamentos de hotel cresce em torno de 2,5% ao ano.

Para Ruschmann (2004), a qualidade se constitui na chave do sucesso das empresas e das destinações turísticas. A qualidade dos serviços prestados determina uma vantagem competitiva para a organização hoteleira. O êxito pela competição está vinculado à criação e sustentação de vantagens competitivas que cada segmento deve buscar para alcançar melhores expectativas (DOMINGUEZ e TATO, 2003).

Não se pode referir-se à competitividade sem mencionar sua ligação com a estratégia (MINTZBERG e QUINN, 2001). Para a implementação de uma estratégia é preciso reconhecer que ela deve pressupor a presença de pessoas, que são capazes de influenciar na

tomada de decisão, podendo modificar o direcionamento para recuperar uma má situação, manter um bom desempenho e/ou alcançar um novo patamar de resultados (MOTTA, 1995; GOHR et al., 2002). Não existe apenas uma estratégia que pode conduzir a um desempenho superior (HOFFMANN, 1997). A competitividade, como um ato inerente ao ser humano enquanto predicado de organizações produtivas, tem sua base nas pessoas e seu ganho está delineado na seleção de estratégias voltadas à superação de oponentes na busca da manutenção e da sobrevivência de organizações e/ou destinações (MORETTO NETO, 2005).

A procura pelas estratégias adequadas, que levem a uma vantagem competitiva, torna-se um desafio constante para os gestores das empresas hoteleiras, devido à complexidade de variáveis que envolvem a tomada de decisão. As empresas operam em duas épocas distintas: o presente e, o futuro (DRUCKER, 1980); administrando mudanças que se transformam em oportunidades e/ou ameaças. Porter (1989, p. 86) afirma que “a competição tem caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudanças”.

A competitividade pode ser compreendida sob diferentes abordagens – produtividade, recursos e, sistêmica (quadro 01). Porter (1989) argumenta que a competitividade está fundamentada na produtividade. Vantagem competitiva, segundo Porter (1986, p. 04),

é o resultado da capacidade da firma de reduzir eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de organizar essas atividades de forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Outra forma de entender a competitividade é a proposição do conjunto de idéias denominado “Abordagem dos Recursos”, para a qual a fonte de vantagem competitiva se encontra nos recursos internos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas (BARNEY, 1991).

Penrose (1959/1963, p. 31), uma das primeiras pesquisadoras a conceber a organização como um “feixe de recursos”, diz que “os processos de expansão das firmas são caracterizados tanto pelas operações externas, como pelas internas, derivadas do conjunto de seus recursos”. O que diferencia os recursos, na realidade, é a sua capacidade de gerar valor para os clientes (HAMEL, 1995) ou a sua capacidade de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (BARNEY, 1991). Para Barney (1991) e Hamel (1995), esse raciocínio leva a uma mudança sobre a natureza da concorrência, que, em lugar de ser uma concorrência entre produtos, passa a ser uma concorrência entre recursos e competências.

A vantagem competitiva indica que os recursos das firmas são heterogêneos, o que as levam a diferenças de performance econômica. O desempenho superior pressupõe que a oferta de recursos seja limitada. A limitação da oferta de recursos permite a obtenção de lucros maiores, enquanto durar a relativa raridade e não existirem outras combinações capazes de produzirem os mesmos bens ou substitutos. Então, é preciso proteger os recursos das ações dos concorrentes, evitando que estes tenham acesso aos mesmos recursos ou àqueles que produzam um resultado equivalente (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Há dois mecanismos que funcionam juntos como um sistema de isolamento das forças da concorrência e garantem a heterogeneidade dos recursos e das rendas a eles associados (RUMELT, 1984): a imitabilidade imperfeita e a substituibilidade imperfeita. A imitabilidade imperfeita se refere à dificuldade das empresas em identificar e reproduzir os recursos mais importantes da concorrência e; a substituibilidade imperfeita diz respeito à dificuldade de substituir os recursos utilizados pelos concorrentes por outros que poderiam ter os mesmos resultados, com rendimento econômico igual ou superior.

Para Barney (1991), a existência dessas imperfeições é, assim, uma condição necessária para a obtenção de vantagem competitiva. Barney (1991) menciona que rendas excepcionais não podem ser concretizadas a partir da análise de operações externas das firmas, pois, para tanto, há técnicas acessíveis a todos os concorrentes; por outro lado, as informações sobre os recursos da firma permanecem como sua propriedade exclusiva, protegidas pelos mecanismos de isolamento.

Sob a ótica dessa abordagem, a vantagem será competitiva se os recursos tiverem valor, raridade, dificuldade de imitação e de substituição (BARNEY, 1991). Entretanto, sofre restrições, devido a mudanças ambientais que passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das empresas, fazendo com que atuem de forma cooperada (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). A cooperação é uma maneira de compartilhar recursos. São os atores, as atividades e os recursos que compõem as relações entre as organizações (JOHANSON, 1988): os atores são aqueles que controlam recursos e desenvolvem atividades; as atividades desenvolvem-se quando os atores criam, trocam, desenvolvem ou combinam recursos e; os recursos são os meios utilizados pelos atores no desenvolvimento de atividades. A principal razão para as empresas cooperarem em redes interorganizacionais é a busca pelos recursos valiosos que elas não possuem (PEREIRA e PEDROSO, 2003). Tavares e Macedo Soares (2003) afirmam que empresas almejam competitividade para continuarem sobrevivendo, utilizando-se da formação de redes na tentativa de obterem os recursos necessários ao atendimento do mercado.

Coutinho e Ferraz (1995) argumentam que a competitividade não é apenas um fenômeno relacionado às características de uma empresa ou produto, sua eficiência em produtividade e seu desempenho no mercado, mas também dependente de outros fatores, emergindo de interações entre os diferentes atores. Esser et al. (*apud* VIEIRA, 2007, p. 33) abordam, então, a competitividade de forma sistêmica. A visão sistêmica assenta-se na idéia de que competitividade

[...] é o produto da interação complexa e dinâmica entre quatro níveis econômicos e sociais de um sistema nacional. São eles: o nível **micro**, das empresas, que buscam simultaneamente eficiência, qualidade, flexibilidade e rapidez de reação, estando muitas delas articuladas em redes de colaboração mútua; o nível **meso**, correspondente ao Estado e aos atores sociais, que desenvolvem políticas de apoio específico, fomentam a formação de estruturas e articulam os processos de aprendizagem da sociedade; o nível **macro**, que exerce pressões sobre as empresas, mediante exigências de desempenho e; o nível **meta**, que se estrutura com sólidos padrões básicos de organização jurídica, política e econômica, suficiente capacidade social de organização e integração, e capacidade dos atores para integração estratégica. Os parâmetros de relevância competitiva em todos os níveis do sistema e a interação entre eles são o que geram vantagens competitivas.

Abordagens de Competitividade	Referencial	Vantagem Competitiva	Enfoque
Abordagem de Porter	Países	Características do mercado e do setor.	No posicionamento, na rivalidade e nos fatores de produção, não na cooperação.
Abordagem de Recursos	Empresas	Recursos internos valiosos, raros e difíceis de serem imitados ou substituídos.	Nos recursos internos da empresa, não no posicionamento de mercado.
Abordagem Sistêmica	Visão sistêmica (empresas, setores, locais, regiões, países)	Relacionamentos entre os atores da economia.	Nos relacionamentos e na tomada de decisões conjunta.

Quadro 01: Principais abordagens de competitividade

Fonte: Costa (2005)

A partir da quebra de modelos vinculados à era industrial, a competitividade vem baseando-se na visão sistêmica, na eficiência coletiva e na convivência necessária entre competição e cooperação (ANDRIGHI, 2007).

Quanto à sustentabilidade, Porter (1991, p. 39) a define como “a capacidade da organização em seguir alcançando os objetivos ao longo do tempo, enfrentando um entorno agressivo, constituído do resultado da interação das denominadas cinco forças competitivas” (figura 02).

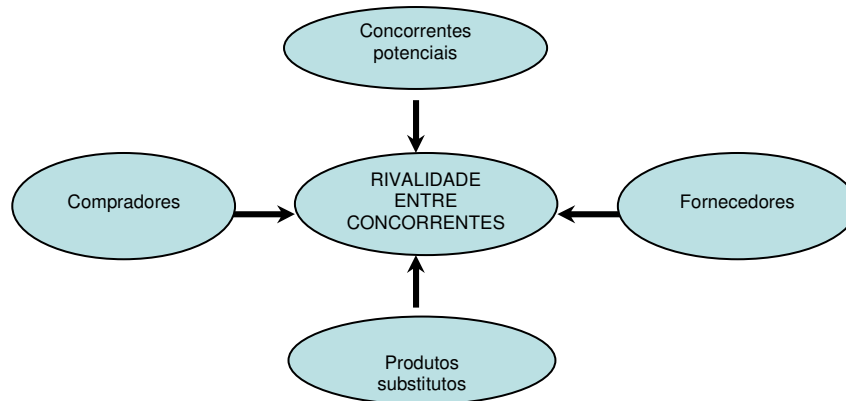


Figura 02: Cinco forças que atuam num mercado competitivo
 Fonte: Porter (1991)

A OMT (1998) relaciona estas cinco forças competitivas do modelo de Porter (1986) ao setor hoteleiro, as quais influenciam as ações de empresas:

- ameaça de concorrentes potenciais - a expansão da oferta no setor hoteleiro reflete a ausência de barreiras de mobilidade, especialmente entrada de novos concorrentes, e isso, naturalmente, é relevante para o ambiente de operações das empresas já atuantes, uma vez que, como consequência, pode haver uma queda na rentabilidade;
- poder de negociação dos fornecedores - depende da relação que se estabelece entre as empresas e seus fornecedores, já que estes podem exercer poder de barganha sobre os participantes do setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade de produtos e/ou serviços fornecidos;
- poder de negociação dos compradores - a demanda é instável e a oferta hoteleira caracteriza-se por alto grau de rigidez, pelos elevados custos fixos e a necessidade de alcançar uma maior taxa de ocupação em período de tempo curto, devido a sazonalidade, propiciando, assim, que clientes forcem uma redução de preços na “baixa” temporada, bem como demandando maior qualidade e jogando um concorrente contra o outro;
- ameaça de produtos substitutos - o desenvolvimento de novas formas de turismo representa uma ameaça ao fluxo de demanda para determinadas destinações turísticas, implicando numa redução de lucratividade às organizações hoteleiras, além do que, num setor, todas as empresas estão competindo com outras que possam vir a produzir produtos substitutos;
- rivalidade entre os concorrentes – a concorrência no setor hoteleiro é intensa, principalmente devido ao rápido crescimento da oferta em relação à demanda.

Segundo Porter (1991), a sustentação de uma vantagem competitiva depende, também, da cadeia de valor da empresa e do papel que essa representa no sistema de valor. A idéia de cadeia de valor (*Value Chain*), proposta por Porter (1991, p. 31), é “uma forma sistemática para exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem, criando, em maior ou menor grau, as vantagens competitivas”. A empresa cria valor para seus clientes através do funcionamento integrado das atividades da sua cadeia de valor; sendo lucrativa quando esse valor exceder o custo despendido em todo o processo de produção – são chamadas de “atividades de valor” por Porter (1991). Uma empresa hoteleira, por exemplo, não cria valor para o cliente tão somente pelo fornecimento de alojamento em unidades habitacionais, mas sim, através de todo o processo¹ (eficiência no *check-in/check-out*, disponibilidade de *room service*, serviço de *conciergerie*, etc.). Ao ampliar tal conceito para fora da empresa, tem-se o sistema de valor, que corresponde à integração da cadeia de valor de uma organização numa corrente maior de atividades (GARRIDO, 2006).

Na atividade hoteleira, de acordo com o segmento de mercado, com o seu público alvo e as formas de turismo, a empresa poderá modelar cada atividade e aplicar um custo menor ou a diferenciação. Uma razão pela qual a empresa pode se beneficiar é a inovação de produtos e/ou serviços, adicionando valor e surpreendendo o hóspede. A vantagem competitiva também poderá advir de novas necessidades ou prioridades dos clientes. Sendo o fluxo turístico dimensionado pela alta, média e baixa temporadas (sazonalidade), o exame da cadeia de valor e do sistema de valor poderá auxiliar na maximização de resultados, buscando um equilíbrio sustentável durante todo o ano. Logo, a cadeia de valor e o sistema de valor em que a empresa está inserida proporcionam instrumentos para o entendimento das fontes da vantagem de custo – pela obtenção do menor custo final, pela conexão entre as atividades e uma estreita coordenação com fornecedores e/ou; o exame de todo o processo e as fontes da vantagem de diferenciação – através do qual permite a criação de valor para o cliente, apresentando um produto significativamente diferenciado (PORTER, 1991).

A vantagem competitiva está cada vez mais ligada ao resultado final de todo o sistema de valor (PORTER, 1991). Para o autor, não basta que uma cadeia de valor seja eficiente e eficaz; é necessário que todo o sistema o seja (PORTER, 1991). A otimização dos resultados de uma empresa depende de como ela coordena essas ligações. O problema, normalmente das pequenas e médias empresas, é a falta de competência para dominar todas as etapas das suas cadeias de valor, não sendo capazes de sustentarem uma vantagem competitiva

¹ Processo consiste numa série de atividades entre si conectadas, visando a consecução de resultados determinados; processo implica conexão, seqüência (CASTELLI, 1998).

(CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998); requerendo soluções cuja complexidade implicam, freqüentemente, na integração de recursos, para ganharem capacitações passíveis de uma posição competitiva mais vantajosa (TROCCOLI e MACEDO-SOARES, 2004). A opção pela rede reflete a relação custo-benefício entre a manutenção de capacitação dentro de uma mesma empresa e a especialização da empresa em torno de suas competências essenciais, à qual recorre às habilidades de outras empresas para complementar sua proposição de valor (PITASSI e MACEDO-SOARES, 2003). Nas redes configuram-se proposições de valor superiores àquelas estabelecidas pela firma individual (PITASSI e MACEDO-SOARES, 2003). Então, a ênfase está mudando para cadeias de valor compartilhadas, através de parcerias, ou redes de empresas, cujo tema é discutido na seqüência.

2.2 REDES

Originalmente, o termo rede se reportava à pequena armadilha para capturar pássaros, constituída por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós eram formados pelas interseções dessas linhas. No século XIX, o termo adquiriu sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Derivado do latim *rete*, rede significa entrelaçamento dos fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido (LOIOLA e MOURA, 1997, p. 54). Para melhor explicarem a estrutura de uma rede, os autores fazem um paralelo com a constituição de um tecido, justificando essa analogia da seguinte forma:

cada nó do tecido é estratégico e fundamental para o todo, mas eles só formam o tecido quando ligados entre si pelas linhas. Não há, portanto, diferença entre os nós, nem entre as linhas. Como encarnam entre si as idéias de origem e destino, os nós limitam e, ao mesmo tempo, são pontos a partir dos quais a rede se expande. A transformação de redes dá-se pela extensão. Por isso não há também diferenças hierárquicas entre linhas e nós. Só há diferença de função entre eles – ligação e sustentação, respectivamente, para formar o tecido.

A partir dessa justificativa, surge uma definição da essência de uma rede: “agrupamento de pontos (nós), que se ligam a outros pontos por meio de linhas” (LOIOLA e MOURA, 1997, p. 54). O primeiro aspecto a ser considerado, é que uma rede, embora os pontos sejam imprescindíveis, não existe sem que estes estejam ligados. Assim, as conexões são mais importantes que os pontos, já que, por si sós, não se configuram em uma rede. Os simples pontos isolados, sem estarem conectados, não se beneficiam dos resultados obtidos quando inter-relacionados (BRUNETTI, 2006).

As ligações contidas em uma rede, conforme Capra (1996), se estendem em todas as direções. Não é necessário que cada ponto estabeleça relação direta com todos os demais; porém, sempre haverá um caminho a percorrer para se chegar ao ponto desejado. Uma rede pode ter poucos pontos, mas se todos estiverem interligados diretamente terá alcançado o grau máximo de conexões, ou seja, mais integrada e, conseqüentemente, mais ativa. Por outro lado, se um desses pontos isolar-se, não participando da rede, além de não contribuir para a maximização de resultados, se distanciará cada vez mais do padrão alcançado pelos demais, conduzindo a uma provável estagnação (BRUNETTI, 2006). Salienta-se que esse aspecto, quando transportado ao universo dos negócios, é válido principalmente às pequenas e médias empresas.

Então, Castells (1999, p. 490) menciona que “rede é um conjunto de nós interconectados”; estrutura aberta capaz de se expandir de forma ilimitada, sendo que a intensidade e a frequência da interação dos atores são maiores se estes forem nós de uma rede.

A noção de redes varia conforme a área do conhecimento, sendo, entretanto, originária da Biologia, para a qual são sistemas de laços realimentados, contribuindo a todos os sistemas vivos com uma padronização de organização (CAPRA, 2002). Nos campos da Administração e da Economia, vincula-se à forma alternativa de organização do modelo produtivo (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998). Em Turismo, associa-se ao aumento da competitividade dos produtos turísticos gerados por meio da articulação entre seus atores (EMBRATUR, 2007). Pela multiplicidade de abordagens, não há uma homogeneidade conceitual.

O vocabulário rede é utilizado para significar processo de interação, no qual interesses devem ser compartilhados em prol de objetivos comuns (TENÓRIO, 2000). Basicamente, as redes “são formas de organização e ação dos atores, objetivando a complementaridade entre suas partes – parcerias que cooperam e partilham objetivos comuns” (ANDION, 2003, p. 1048).

As redes são 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, podem envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais.

Ao analisar a utilização do conceito de redes na sociedade civil, Castells (1999, p. 497) afirma que “redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e, a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos

produtivos e de experiência, poder e cultura”. A importância dessa análise consiste na constatação da organização em rede como elemento intrínseco à sociedade global atual.

Andion (2003), fazendo um retrospecto sobre o advento de redes de empresas, menciona, inicialmente, que na Antigüidade e na Idade Média o desenvolvimento de uma sociedade estava diretamente relacionado ao objetivo comum que seus membros compartilhavam, destacando o interesse geral; ao passo que, quando interesses pessoais foram legitimados com o capitalismo, o desenvolvimento foi atrelado ao desempenho econômico de uma sociedade. A seguir, cita a crise de 1930, conhecida por a Grande Depressão, como geradora de nova evolução no pensamento econômico, com o intervencionismo do Estado na economia, a fim de compensar o declínio dos investimentos privados nos períodos depressivos das crises econômicas (ROSSETTI, 1987). Posteriormente, nas décadas de 1950 a 1960, o desenvolvimento era alicerçado no papel do Estado como promotor e garantidor dos direitos básicos e no livre mercado como gerador e distribuidor de riquezas, através do modelo conhecido como fordista (ANDION, 2003). A recessão econômica vivenciada nos anos 70 evidenciou a ineficácia de se ter o crescimento econômico como único fator do desenvolvimento, mostrando também o aumento de desigualdades sociais (ANDION, 2003). Na década de 1980 surgiu novo pensamento acerca do desenvolvimento, descartando a adoção de modelo único e, considerando as particularidades à prosperidade local e regional, enfatizando a parceria entre Estado, mercado e sociedade civil, adotando os conceitos-chave de sustentabilidade e território (ANDION, 2003). É deste cenário que as redes emergiram como elementos essenciais na promoção do desenvolvimento, seja na busca de melhores resultados econômicos, sociais ou ambientais (ANDION, 2003).

Todas as redes estão, de alguma forma, voltadas para a produção, quer de idéias, quer de bens e serviços, para seus membros, para a sociedade ou para o mercado (INOJOSA, 1999). As redes de mercado são aquelas em que os parceiros se articulam em função da produção, convivendo com a competição e a cooperação. Sua eficácia é atestada por diversos autores, que apresentam o caso italiano como o mais ilustrativo, dentre os quais temos Casarotto Filho e Pires (1998); Amato Neto (2000) e; Farah Junior (2001).

Assim, como exemplo de redes de mercado, cita-se a “Terceira Itália”, abrangendo as regiões de Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Veneto, Trentino e Friuli, que projetou-se internacionalmente pela forma inovadora com que resolveu seus problemas sócio-econômicos, tendo se transformado em ícone da cooperação entre empresas; destacando-se pela presença maciça de empresas de pequeno porte, produção em pequena escala e cooperação entre empresas de setores tradicionais - têxtil, confecção, calçados e móveis

(CARRÃO, 2004). As regiões, que na década de 1950 vivenciaram um quadro recessivo bastante grave, alcançaram uma das maiores rendas *per capita* da Itália, devido à característica associativista de suas empresas e à coexistência da concorrência e cooperação entre elas, ocasionado a inserção no mercado global. Outrossim, na região da Emilia Romagna os movimentos cooperativos também são resultantes do pós-guerra e de uma influência histórica do Partido Comunista Italiano, aspectos que auxiliaram no processo de união de empresas. A partir da consciência da crise, da disposição de enfrentá-la e com objetivo comum de criação e produção de riqueza, pequenos e médios empresários iniciaram o trabalho em rede, que lhes permitiu desenvolver um ambiente de cooperação, de inovação e de absorção dos avanços tecnológicos (BRUNETTI, 2006).

Muito se discute em relação à conceituação de redes de empresas, que buscam o fim do isolacionismo das organizações e suscitam mudanças de estrutura organizacional, no estilo de gestão e na forma de organização das relações entre as empresas (VILLELA, 2005). Com o intuito de se compreender as redes, levanta-se, por meio de referencial teórico, alguns conceitos:

- Van de Ven e Ferry (1980, p. 299) citam rede como “o padrão total de inter-relações entre um aglomerado de organizações, que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de auto-interesse ou para solucionar problemas específicos numa população alvo”.
- Uma rede é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado (THORELLI, 1986).
- Jarillo (1988) aborda redes como arranjos complexos de relacionamentos entre empresas, firmados sobre acordos de longo prazo, que estabelecem objetivos comuns entre elas, tendo em vista obter vantagens competitivas.
- Porter (1999b) referencia rede como sendo o método organizacional de atividades econômicas através da cooperação interfirmas.
- Para Marcon e Moinet (2000) as redes podem ser vistas como organizações interligadas direta ou indiretamente. Fayard (2000) as trata como um fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva. E, Amato Neto (2000) as considera um agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o fortalecimento das atividades de cada elemento da rede e completa-se tanto nos aspectos técnicos, como administrativos, sendo que esse relacionamento pode ter prazo indeterminado e aberto a novos participantes.

- As redes são “articulações de cooperação e colaboração entre empresas” (HALL, 2001, p. 233).
- Guerrini et al. (2005) conceituam redes como empresas que cooperam para ganhar força pela concentração, com objetivos comuns de resolver problemas, atuar em novos mercados ou desenvolver e produzir bens mais competitivos.
- Hoffmann et al. (2007) definem as redes como estruturas e/ou acordos, que têm seu escopo relacionado à vantagem competitiva.

Diante do exposto, percebe-se que o consenso estabelecido na explicação do significado de redes encontra-se na interação dos atores, como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva.

Uma perspectiva maior do conceito de redes de empresas é o de redes interorganizacionais, que são consideradas um conjunto de relacionamentos, tanto horizontais, como verticais (GULATI et al., 2000). Fensterseifer (2000) define redes interorganizacionais como um complexo de relações cooperadas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns e complementares. E, para Cândido (2001), são redes de empresas inseridas num contexto que envolve mais organizações de forma interativa, integrada e compartilhada.

Todos estes significados pressupõem processos de interação entre atores que cooperam, porque têm objetivos comuns. Os autores evidenciam que redes interorganizacionais são um conjunto de relacionamentos às atividades econômicas, como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva.

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).

Naleboff e Brandenburger (1996) mencionam que as empresas devem analisar o mercado em que operam, de forma a identificar tanto as ameaças como as oportunidades em relação aos demais integrantes de sua área de atuação, e buscar parcerias com fornecedores, complementadores e concorrentes. A questão não é apenas a competição, mas também as enormes possibilidades de ganhos mútuos entre os participantes da rede, por meio da cooperação. Porter (1999b) complementa, com o posicionamento de que as empresas podem obter vantagens competitivas, na medida em que tornam mais eficientes suas operações e estratégias, quando atuam de forma conjunta.

Para Casarotto Filho e Pires (1998), uma rede é formada para juntar esforços nas funções em que necessita de uma escala maior e mais capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva. Ebers e Jarillo (1998) e Amato Neto (2000) elencam inúmeras necessidades das empresas que podem ser supridas através da cooperação interorganizacional, como a utilização de *know-how*, a realização de pesquisas tecnológicas, a partilha de riscos e custos na exploração de novas oportunidades e, o fortalecimento do poder de compras.

Balestrin e Vargas (2004) além de citarem benefícios, como a criação de novos mercados e o suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, também a justificam pela gestão da informação e de tecnologias, pela definição de marcas de qualidade, pelas ações de marketing e, pela defesa de interesses. Os autores ainda apontam algumas dificuldades que podem ser neutralizadas pela rede, como a obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matéria-prima e componentes e; a redução de custos em participação de feiras, campanhas publicitárias, reciclagem e treinamento de mão-de-obra e, atualização tecnológica.

Há diversas motivações para sua formação, bem como resultados diversos, de acordo com o objetivo da própria rede, o qual é fundamental para sua existência. A idéia principal, na formação de redes interorganizacionais, 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.

Como fatores restritivos ao sucesso das redes, Carrão (2004) aponta a dificuldade de assimilação pelos empresários da concepção de cooperação e associativismo, a falta de comprometimento dos atores e a maior valorização às atividades rotineiras da sua empresa do que às propostas pela rede.

Para que a rede interorganizacional exista, há necessidade de alta adaptação e coordenação para integrar os atores envolvidos e seus interesses. Ao desenvolvimento das relações em rede, Andrighi (2007) menciona condições importantes, quais sejam: clara compreensão das diferentes funções e capacidades dos parceiros; compartilhamento de valores; comprometimento das partes para realizarem o que foi combinado; comunicação aberta e transparente; conhecimento técnico de procedimentos e processos de tomada de decisão, resolução de conflitos e avaliação; cultura de confiança entre os parceiros; desejo de cooperar; entendimento de cooperação como um processo e não como um evento; integração

de fins e de significados; metas claras e comuns baseadas no benefício mútuo; necessidade de competências específicas; necessidade de recursos financeiros e divisão de riscos; níveis de poder de decisão semelhantes e; objetivos concretos e específicos, com metas a serem alcançadas.

2.2.1 Atributos

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

O significado genérico de cooperação é o de trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua (LASTRES e CASSIOLATO, 2003). Para Porter (1986), a cooperação é um fator crítico à competitividade. A principal causa de baixa competitividade de empresas é a falta de cooperação (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

Mesmo em competição, as organizações poderão coexistir num mesmo ambiente, cooperando racionalmente – princípio que nutre o desenvolvimento das redes. Assim, empresas, apesar de guardarem a sua independência, optam por coordenar certas atividades de forma conjunta (MARCON e MOINET, 2000).

Nas redes a cooperação acontece, geralmente, entre empresas que pertencem ao mesmo setor, atuantes numa mesma cadeia produtiva (AMATO NETO, 2000); sendo estabelecida quando sentem a necessidade de se unirem para perseguirem vantagem competitiva (HOFFMANN et al., 2007). 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 e Tucker (2007), quando estudam dois destinos turísticos distintos, através do que eles chamam de multi pequeno negócio com o mesmo proprietário.

Segundo Verschoore Filho (2003), a competitividade interorganizacional não evolui sem foco na cooperação e o potencial para a cooperação surge quando cada ator pode auxiliar o outro. A cooperação inserida em uma rede pode realizar transformações importantes nas organizações participantes, mudando as percepções sobre competição e possibilitando considerar os concorrentes como parceiros (POWELL, 1990). 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 e ARRUDA, 1997).

Salienta-se que, conforme Silva (2005), a cooperação pode ser observada em três diferentes âmbitos: intra-organizacional - produzida dentro da própria empresa, como consequência da natureza mais flexível do trabalho; interorganizacional - baseada em relações verticais, como empresa-fornecedores, e/ou relações horizontais, como entre competidores diretos e; institucional - acordos de cooperação com demais entidades, como empresa-sindicatos, universidades, etc. O quadro 02 ilustra especificidades da cooperação.

O que é cooperação	Cooperação necessita de:	Cooperação para:
Cooperação é um processo através do qual diferentes atores, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, agir ou decidir questões relacionadas ao problema.	Análise conjunta dos problemas e soluções em comum Coerência Comprometimento Confiança Definição das contribuições dos parceiros Definição de áreas de atuação Desenvolvimento de visão estratégica Estabelecimento de um intercâmbio de idéias Governança Participação Qualidade na comunicação Troca de informações	Combinar competência Combinar recursos de vendas Compartilhar canais de distribuição Compartilhar funções de recursos humanos Compartilhar <i>know how</i> Desenvolver novos produtos Desenvolver padrões comuns Dividir custos e riscos Fazer divulgação em conjunto Maior rentabilidade Melhor desempenho

Quadro 02: Especificidades de cooperação

Fonte: Andrighi (2007)

Marcon e Moinet (2000) mencionam como atributo das redes a fluidez, traduzida pela flexibilidade e adaptabilidade. A emergência de redes é fortemente relacionada com o conceito de flexibilidade, utilizado para se “referir à habilidade de precipitar mudanças intencionais, de responder continuamente às mudanças não antecipadas e, de adaptar-se às consequências inesperadas das mudanças previstas” (PECI, 1999, p. 18).

O relacionamento entre parceiros é flexível para que um se adapte ao outro no caso de necessidades ou problemas especiais, levando-os, prontamente, a realizarem sacrifícios de curto prazo, visando alcançarem objetivos de longo prazo (ARRUDA e 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.

Para Balestrin e Vargas (2004), a fluidez é resultante das inter-relações possibilitadas pela rede, e acontecem no espaço, no tempo, no âmbito social e organizacional. Assim, essa propriedade permite inter-relações no espaço, pois coloca em relações unidades geograficamente dispersas; no tempo, já que assegura a permanência das ligações entre os atores; do ponto de vista organizacional, como alternativa à forma rígida de organização e; do

ponto de vista social, uma vez que propõe relações para atores em condições diferentes, sendo que ligações sociais contínuas podem influenciar fortemente as ações e os resultados das mesmas (SIQUEIRA, 2000) e, quanto mais fortes os vínculos estabelecidos, maiores as possibilidades de sucesso.

Os autores Marcon e Moinet (2000) ainda 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. A aprendizagem coletiva, percebida no contexto das redes, faz com que cada participante evolua em função do outro (EBERS e JARILLO, 1998; MOLINA-MORALES e HOFFMANN, 2002; BALESTRIN e VARGAS, 2004).

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 e GUERRA, 2002). Isso implica o direcionamento das atenções para aumentar as freqüências e a intensidade de interações entre os atores envolvidos na rede; devendo as empresas, intencionalmente, facilitar as trocas de conhecimento e rotinas entre os parceiros do relacionamento (CLARO et al., 2002).

A competitividade pode estar vinculada à transferência de conhecimento entre os atores (Hoffmann e Molina-Morales, 2004). Ebers e Jarillo (1998) dizem que, por meio das redes interorganizacionais, as empresas poderão alcançar e sustentar uma vantagem competitiva a partir do aprendizado mútuo, levando a suportar melhor o desenvolvimento de produtos, serviços e processos; da co-especialidade, por tornarem os participantes lucrativos em novos nichos de produtos e/ou mercados; do melhor fluxo de informação, ao facilitar a coordenação de recursos e; da economia de escala, resultante de investimentos em conjunto.

São necessárias algumas condições para o alcance de possíveis benefícios proporcionados pela rede, dentre elas a confiança (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; AMATO NETO, 2000; HALL, 2001). Para Casarotto Filho e Pires (1998, p. 13), “o nascimento e a sobrevivência das redes depende do equacionamento da confiança entre as partes” - postulado básico de uma visão social de relacionamentos. Enfatiza-se o papel dos laços sociais, os quais têm a capacidade de diminuir a incerteza e promover a confiança, porque os atores fortemente ligados uns aos outros desenvolvem uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos, como, por exemplo, o resultado de discussões em que socializam relações que influenciam suas ações, sendo, em determinadas situações, a única fonte para a confiabilidade dos parceiros (CARVALHO e FISCHER, 2000).

A confiança refere-se à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro. Carvalho e Fischer (2000) observam que a confiança tem uma natureza condicional. Sabel (1991) destaca que a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada. Balestrin e Vargas (2004) argumentam que, embora a confiança não possa ser criada, ela poderá ser encorajada por uma estrutura originada deliberadamente. A possibilidade de confiança aumenta quando: há similaridade entre processos das empresas, como os do segmento ora estudado; as relações são estabelecidas a longo prazo; os parceiros compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto e; há alcance de vantagem econômica. O ponto crucial é, então, que a confiança pode ser vista como a segurança de continuidade da satisfação entre os parceiros; promovendo a flexibilidade e a adaptação nos relacionamentos (CLARO et al., 2002). 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 e VAN DE VEN, 1992).

A confiança e a cooperação devem existir entre os participantes da rede e devem reger as interações entre eles (ENDRES, 2003). As dimensões da confiança e da cooperação representam papel central no êxito alcançado pelas redes (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

As redes demandam uma reciprocidade generalizada, a qual, para a sociologia, implica obrigação como “dar e receber” (POWELL, 1990, p. 295), tendo a ver, principalmente, com o estabelecimento de preceitos e expectativas recíprocos (PECI, 1999).

Os parceiros são motivados pelos sentimentos de confiança, de reciprocidade e, ainda, pela necessidade de manter a reputação junto a seus pares (ANAND et al., 2002). Uma reputação positiva indica um bom nome e reconhecimento (CARVALHO e 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 e FISCHER, 2000).

2.2.2 Tipologia

Redes aparecem sob diversas formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. A classificação das redes se assenta, sobretudo, em critérios jurídicos - pelo

grau de formalização dos acordos, tipos de acordos e constituição, ou não, de uma entidade jurídica autônoma e; critérios econômicos - pelas atividades objeto de cooperação, envolvimento de capital, objetivos e tipos de administração dos ativos.

A diversidade de tipologia de redes provoca certa ambigüidade no próprio entendimento do termo, levando muito autores a explicarem a sua complexidade (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Casarotto Filho e Pires (1998) designam dois modelos de redes para as pequenas e médias empresas (PMEs) obterem uma maior competitividade: *top down* e flexível (quadro 03). A rede *top down*, também conhecida como modelo japonês, é tipificada por Casarotto Filho e Pires (1998) como aquela na qual a pequena ou média empresa é fornecedora ou subfornecedora de uma empresa mãe, mantendo uma forte relação de dependência. Esse tipo de cooperação vertical é resultante das relações de compra e venda de produtos e/ou serviços destinados ao fornecimento da empresa coordenadora, também conhecida como rede de fornecedores (MAZZALI e COSTA, 1997). A rede flexível é tipificada por Casarotto Filho e Pires (1998) como as empresas que se unem por um consórcio com objetivos comuns, que podem ser amplos ou mais restritos, e simulam a administração de uma grande empresa, apesar de manterem suas características individuais. Nesse modelo horizontal, as relações se dão entre empresas pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação (união de esforços de concorrentes) que, na maioria das vezes, isoladamente, têm dificuldades em adquirir recursos escassos de produção, atender interna ou externamente ao mercado em que atuam e/ou lançar e manter nova linha de produtos.

Uma organização pode estar presente tanto em redes verticais, por possuir vínculos com fornecedores, como horizontais, por manter vínculos entre competidores (HOFFMANN et al., 2007).

Tipo	Características
Rede <i>Top Down</i>	(Sub) fornecedora Relação de dependência Vertical
Rede Flexível	Consórcio Relação de flexibilidade-custo Horizontal

Quadro 03: Características dos tipos de redes das PMEs
Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998), com alterações

Marcon e Moinet (2000) idealizaram um mapa de orientação conceitual, a partir de quatro quadrantes, dando as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (figura 03):

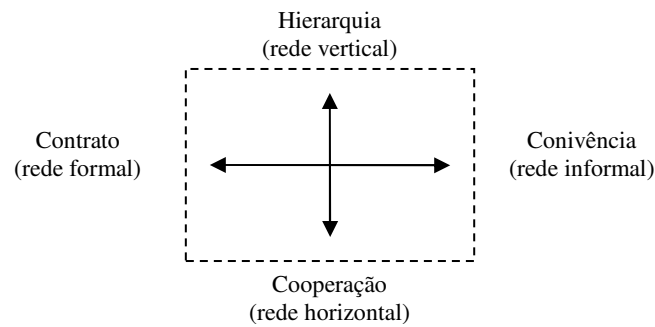


Figura 03: Mapa de orientação conceitual
 Fonte: Modelo de Marcon e Moinet (2000)

O eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede, sendo que tais elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de rede horizontal ou; grau de ligação hierárquico, no caso de rede vertical (“matriz/filial”).

O eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores, sendo formal quando as regras de conduta são fixadas por meio de termos contratuais (dimensão contratual) e; informal quando agem de conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança (dimensão da convivência).

Grandori e Soda (apud AMATO NETO, 2000) reforçam tais dimensões, ao levarem em conta os mecanismos de coordenação, o tipo de centralização e seu grau de formalização na classificação de redes sociais, burocráticas e proprietárias (quadro 04).

Tipo	Descrição	
Redes Sociais	Acordos informais com os atores envolvidos	Simétricas: atores têm a mesma influência
		Assimétricas: há um ator coordenador
Redes Burocráticas	Contratos formais regulam as relações dos atores	Simétricas: atores têm a mesma influência
		Assimétricas: há um ator coordenador
Redes Proprietárias	Acordos relativos aos direitos de propriedade	Simétricas: atores têm a mesma influência
		Assimétricas: há um ator coordenador

Quadro 04: Tipologia de rede interorganizacional

Fonte: Grandori e Soda (apud AMATO NETO, 2000), com alterações

As redes sociais têm por característica fundamental a informalidade nas relações interorganizacionais, prescindindo de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estas podem ser simétricas, em que todos os participantes têm a mesma influência ou; assimétricas, em que há um ator central que coordena a rede.

A organização e as relações entre os membros das redes burocráticas são formalizadas por meio de termos contratuais. Estas também podem ser simétricas, citando, como exemplo, os consórcios e; assimétricas, citando, como exemplo, as franquias.

E, as redes proprietárias, para os autores, consistem na formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. O exemplo mais conhecido desse tipo de rede simétrica é o *joint ventures* e; na rede assimétrica, as associações *capital ventures* – investidor/empresa, parceria bastante comum nos setores de tecnologia.

Há uma tipologia de redes, vinculada a quatro indicadores, proposta por Hoffmann et al. (2007): direcionalidade, localização, formalização e poder (quadro 05).

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Quadro 05: Indicadores e tipologia das redes
Fonte: Hoffmann et al. (2007)

O indicador direcionalidade significa a direção das relações entre os atores da rede (vertical e/ou horizontal). Quanto ao indicador localização, as redes podem estar dispersas, sendo a interação possível através de processos de logística avançados que permitem a superação da distância ou; aglomeradas territorialmente. Neste caso, as relações podem ser estendidas, além dos laços comerciais, para as instituições locais de suporte empresarial, como as universidades, que muitas vezes preparam mão-de-obra especializada e dão suporte a pesquisas voltadas ao desenvolvimento da região.

Em termos do indicador formalização, as redes podem estar constituídas através de acordos informais ou; formais. Os autores ressaltam que não há um tipo ideal de rede, mas que as diferentes situações de mercado podem levar a diferentes acordos e interações entre as empresas.

E, como último indicador, o poder de decisão das empresas da rede, podendo ser tipificado como orbital, onde há um centro estratégico, citando, como exemplo, as montadoras de automóveis ou; não-orbital, onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão (cooperação).

Considera-se essa proposição de Hoffmann et al. (2007), como referencial para a análise dos relacionamentos informais existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS).

2.2.3 Cooperação e Aglomerados

Os estudos da nova geografia socioeconômica mostram que o local não é apenas mais uma dimensão do desenvolvimento, e sim o *locus* privilegiado em que ele ocorre (ANDION, 2003).

A alternativa de estruturação interorganizacional, através da articulação de ações a partir do âmbito local, incorpora diferentes competências, buscando desta forma substituir a estrutura burocrática tradicional (PEREIRA, 2005).

O desenvolvimento pode ser apresentado em duas correntes principais: de “cima para baixo”, relacionado ao planejamento centralizado de um Estado Nacional, associado aos grandes projetos estruturantes concebidos por uma política voltada para a produção nacional e; de “baixo para cima”- endógeno ou local, como forma alternativa (GARRIDO, 2006). O espaço local contém possibilidades de construção de uma realidade diferenciada. A importância do território vem acompanhada de uma nova perspectiva na prática do desenvolvimento (SANTOS, 2002), o que leva à definição de estratégias que exigem a ampla participação dos atores – sujeitos ativos do processo de transformação da realidade em que vivem e do uso dos próprios recursos existentes (ANDION, 2003). O desenvolvimento endógeno “atinge a coerência interna, aderência ao local e sintonia mundial dos fatores” (AMARAL FILHO *apud* GARRIDO, 2006, p. 230).

Um aspecto que merece consideração em relação ao desenvolvimento diz respeito à relação entre o espaço geográfico e a concentração de empresas. Aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares (PORTER, 1999b).

O pioneiro nos estudos de aglomerados de empresas foi Alfred Marshall, que, em 1890, denominou de economias internas e externas os ganhos de produtividade; considerando como economias internas aquelas ocorridas no interior da firma – em função do aumento da escala de produção ou da melhoria da organização e/ou administração e, como economias externas aquelas advindas da localização – avanços na especialização e divisão do trabalho, ganhos técnicos e organizacionais resultantes da tecnologia da informação, do compartilhamento de máquinas especializadas de alto valor de investimento e da criação de um mercado consistente de mão-de-obra especializada (GARRIDO, 2006).

O conceito de aglomerado representa uma nova maneira de pensar as economias e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade (PORTER, 1999b).

Para Porter (1999b), a localização geográfica é fundamental para a concorrência. Segundo o autor, “as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais, como conhecimentos, relacionamentos e motivações, com os quais concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir” (PORTER, 1999b, p. 100). Assim, a vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado. Entretanto, “o foco no local não significa o fechamento para outras escalas da realidade, porque as vantagens de proximidade só produzem efeitos positivos se inseridas na dinâmica da economia global” (ANDION, 2003, p. 1045), isto é, escolhas e decisões feitas a partir de uma união entre o local e o global. Na realidade, essa articulação com o global, mais do que enfraquecer as relações de proximidade, as reforça, pois leva à definição de estratégias de adaptação que exigem a promoção da cooperação local e a ampla participação dos atores envolvidos (ANDION, 2003).

A aglomeração geográfica pode ser tomada como facilitador da criação de relacionamentos. Para Molina-Morales e Hoffmann (2002), a aglomeração geográfica, entendida como proximidade, facilita a criação de relações entre empresas e instituições. Manter relações sociais com os concorrentes é uma das características de empresas aglomeradas territorialmente, uma vez que a aglomeração facilita um misto entre relações sociais e econômicas (BECATTINI, 2002). A simples reunião geográfica de empresas, fornecedores e instituições cria uma possibilidade de valor econômico (PORTER, 1999b) e, o desenvolvimento local pressupõe a mobilização de recursos e competências (CELESTE, 1993). O conceito de desenvolvimento teve redefinido seu escopo: territorialidade e as relações de proximidade, sendo nesse contexto que se destacam as redes, fazendo com que os atores se engajem em objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação, permitindo uma reflexão e a busca de soluções comuns aos problemas.

A competitividade num aglomerado é criada por quatro fatores interdependentes: no âmbito da empresa, envolvendo as suas flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade; o entrelaçamento entre as empresas; o entrelaçamento entre as empresas e as instituições e; a ação conjunta do Estado, das empresas, das instituições e outros atores (ANDION, 2003).

A delimitação das fronteiras do aglomerado envolve um processo criativo, fundamentado nas complementaridades; devendo abranger todas as empresas, setores e

instituições com fortes elos verticais, horizontais ou institucionais – essas conexões são fundamentais para a competição (PORTER, 1999b).

Clusters, distrito industrial, arranjo produtivo local e rede de empresas dizem respeito, em princípio, a aglomerados que convertem a proximidade em vantagem competitiva, sob a concepção da cooperação, mas cada um tem conjunturas distintas (COSTA, 2005), conforme se verifica do quadro 06.

Abordagem	Conceito	Especificidades do Conceito
Cluster	Aglomerações geográficas de grandes, médias ou pequenas empresas similares, relacionadas ou complementares	Empresas de grande porte complementadas por outras menores
Distrito Industrial	PMEs de um mesmo negócio especializadas em etapas diferentes do processo produtivo e envolvidas por fortes relações sociais e econômicas	Relações densas Forte papel da reputação e da confiança Descentralização do poder
Arranjo Produtivo Local	PMEs manufatureiras aglomeradas por um negócio comum com relações formais e informais e cultura compartilhada	Misto das características de <i>clusters</i> e DIs
Rede de Empresas	Alianças estratégicas interorganizacionais de empresas que interagem e cooperam buscando construir vantagem competitiva	Diferentes portes, com diferentes relações de poder, centralização ou não da hierarquia, aglomeradas ou dispersas territorialmente

Quadro 06: Especificidades de Aglomerados de Empresas

Fonte: Costa (2005)

Neste estudo será abordado aglomerado sob a ótica de rede, uma vez que a sua lógica está apoiada em complementaridade entre as empresas, o que diminui a rivalidade entre elas, pois a eficiência coletiva sobrepõe-se à eficiência individual (TEIXEIRA e GUERRA, 2002), a fim de conquistarem vantagens competitivas compartilhadas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

2.2.4 Estudos empíricos de rede no turismo

Os novos modelos de desenvolvimento turístico exigem a necessidade de uma cooperação entre as entidades que formam o mesmo sistema de valor, buscando uma dinâmica produtiva e o aumento de sua competitividade (BAHL, 2003).

Com base em diagnóstico dos problemas do turismo no país, o governo elaborou o Plano Nacional de Turismo, através do qual objetiva desenvolver a qualidade do produto turístico, contemplando as diversidades regionais, culturais e naturais e; estimular e facilitar o consumo do produto turístico brasileiro nos mercados nacional e internacional (Plano Nacional do Turismo, 2003). A importância do turismo reflete-se no planejamento estratégico do setor. A política de regionalização do turismo apóia-se na concretização de esforços de

cooperação para a competitividade e sustentabilidade de destinos. O MTur, considerando a destinação turística de Gramado como indutora de desenvolvimento regional, selecionou-a para a implementação do Plano. Gramado terá a possibilidade de aprimorar as ações já realizadas por meio de outro programa de desenvolvimento da atividade turística de forma coordenada, integrada e participativa, sob o princípio da flexibilidade e da cooperação - “Programa Região das Hortênsias”.

2.2.4.1 Programa Região das Hortênsias

O Programa Região das Hortênsias é um modelo pioneiro de integração regional (Programa Região das Hortênsias, 2007), arregimentando atores numa contextura aglutinadora de relações de parcerias.

O programa, demonstrando a aplicação do formato em rede no desenvolvimento do turismo, nasceu com objetivo de minimizar os problemas advindos da sazonalidade enfrentados pelas destinações turísticas de Gramado, Canela, São Francisco de Paula e Nova Petrópolis. Através da parceria, há um entrelaçamento de interações, com a intenção de promover o potencial turístico da Região das Hortênsias. O resultado é um incremento na demanda turística, propiciando uma maior ocupação dos serviços, atrativos e equipamentos durante todo o ano.

Os municípios limitam-se como segue: Gramado limita-se com Canela e Nova Petrópolis; Nova Petrópolis limita-se com Gramado; São Francisco de Paula limita-se com Canela e; Canela limita-se com São Francisco de Paula e Gramado. As distâncias são de: Gramado – Canela = 7 km; Gramado – São Francisco de Paula = 41 km e; Gramado – Nova Petrópolis = 32 km. Estes dados conferem uma integração física.

Localização Geográfica (figura 04)



Figura 04: Mapa do Estado do RS com a localização geográfica da RH
Fonte: Prefeitura Municipal de Canela (2007)

O programa visa potencializar ações de divulgação e comercialização dos atrativos e ofertas de serviços, valorizando a individualidade cultural de cada município, somando-se à qualificação das entidades envolvidas:

a) Região das Hortênsias:

- Sindicato Patronal da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias (SHRBS-RH);
- Fundação Região das Hortênsias Convention & Visitors Bureau;
- CIC-RH (Câmara da Indústria e Comércio da Região das Hortênsias);

b) Gramado:

- CICSAT (Câmara da Indústria, Comércio, Serviços, Agricultura e Turismo);
- CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas);

c) Canela:

- ACIC (Associação Comercial e Industrial de Canela);
- Fundo Municipal de Turismo;

d) Nova Petrópolis:

- ACINP (Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis);

e) São Francisco de Paula:

- ACISFP (Associação Comercial e Industrial de São Francisco de Paula).

Ainda conta com o apoio do Ministério do Turismo, por meio da EMBRATUR; da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul; do SEBRAE, por meio do Programa Setorial de Turismo, com consultorias técnicas especializadas em várias áreas, cursos de qualificação e capacitação e também com recursos financeiros; das Prefeituras Municipais de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula, através das suas respectivas Secretarias Municipais de Turismo e; do 1º Batalhão Turístico da Brigada Militar de Gramado.

O programa também abrange ações de mercado organizadas em cinco produtos: Veraneio, Outono, Inverno, Primavera e Natal na Serra Gaúcha. O primeiro produto trabalhado foi o Veraneio na Serra Gaúcha, em 2004. Historicamente o projeto foi impulsionado pela venda deste produto – época em que eram consideráveis os efeitos da sazonalidade.

Em sua segunda edição, em 2005, fundamentou a campanha dos produtos Outono e Inverno em “A magia do frio” – que é a expectativa dos turistas ao visitar a região. Todo turista brasileiro vai para a Região das Hortênsias apreciar tudo o que é relacionado ao outono/inverno, como passar frio, caminhar na neblina, saborear comidas quentes, curtir o fogo das lareiras, estar no aconchego das pousadas e hotéis, passear em parques temáticos, etc. Desta maneira, foi falado do frio como o grande “diferencial”, e do tipo de colonização, gostos e costumes das culturas alemã e italiana, aliado a arquitetura tipicamente européia. Mesmo sendo rara, a neve exerce forte fascínio e não poderia deixar de ser mencionada.

Em 2006, em sua terceira edição, fundamentou a campanha do produto Veraneio:

“Neste verão:

- Faça algo diferente!
- Sinta algo diferente!
- Experimente algo diferente!
- Baixa temporada com atrações em alta”.

Como atrações, promoveu as Caravanas Culturais, com a circulação de espetáculos produzidos na Região das Hortênsias (apoio do SEBRAE e montagens realizadas pelas Secretarias de Turismo de cada município).

Em 2007 (quarta edição), as ações foram assim organizadas: Veraneio, de 15/01 a 31/03, com a fundamentação “Especial de Bom”; Outono, de 01/04 a 15/06, com a

fundamentação “A magia do frio”; Inverno, de 16/06 a 31/08, também com o apelo “A magia do frio”; Primavera, de 01/09 a 14/11, com a fundamentação “O florescer de grandes emoções” e; Natal, de 15/11 a 06/01/2008.

O projeto desenvolve uma programação em torno das quatro estações do ano e do Natal, com produtos especiais. Os retornos da iniciativa são abrangentes, especialmente para a competitividade e a sustentabilidade da Região das Hortênsias, contemplando toda a cadeia produtiva de turismo, comércio e indústria (Programa Região das Hortênsias, 2007).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia empreendida na atividade de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1991), a atividade de pesquisa é uma investigação meticulosa ou apreciação crítica e extenuante na busca de acontecimentos e princípios. Pesquisar é descobrir resposta às questões sugeridas, usando métodos científicos; sendo, para Demo (2000), tanto um procedimento de produção de conhecimento, como de aprendizagem. A ciência tem como objetivo fundamental a proximidade com a realidade e, para que um conhecimento seja considerado científico, torna-se necessário determinar os métodos que possibilitem chegar a esse conhecimento (DEMO, 2000). O método é uma ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um dado fim ou um resultado desejado (CERVO e BERVIAN, 1983).

3.1 DELINEAMENTO NORTEADOR DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza de seu conteúdo, como aplicada, pois se utiliza de desenvolvimento teórico para estudos empíricos sobre a realidade observada (MUNHOZ, 1989). Também é comparativa, uma vez que irá analisar os relacionamentos interorganizacionais do setor hoteleiro de duas destinações turísticas, em contexto de aglomeração territorial.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, já que trata da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada (LAKATOS e MARCONI, 1991). Para Malhotra (2001, p. 101), pesquisa descritiva “é aquela que descreve as características de grupos, com base em estudo estruturado”. A pesquisa descritiva visa o conhecimento do comportamento, sem necessariamente descer às análises sobre causas e efeitos, ou à tentativa de interpretação (CERVO e BERVIAN, 1983; MUNHOZ, 1989). Sobre a forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, isto é, prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Assim, a pesquisa é aplicada-comparativa, caracterizada como descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo identificada como censitária, por abranger a totalidade dos componentes do universo (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Os termos conceituais do estudo ficam delimitados conforme se apresentam no quadro 07.

Termos	Definições
Relacionamentos interorganizacionais	Interações dos atores às atividades econômicas, como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva.
Aglomeração territorial	Reunião geográfica de empresas, da qual há possibilidade de valor econômico.
Confiança	Convicção de que um ator não explorará as vulnerabilidades do outro, regendo as interações entre eles.
Cooperação	Processo através do qual diferentes atores, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, agir ou decidir questões relacionadas ao problema.
Ações cooperadas	Ações coletivas tendo por base a confiança e a cooperação, sendo fonte de vantagens competitivas.
Relacionamentos informais	Interações que prescindem de contrato formal, baseando-se sobretudo na confiança.
Destinação turística	Território com limites definidos e possuidor de recursos (herdados e criados), além de uma reputação reconhecida, influenciando a capacidade de atrair visitantes.

Quadro 07: Termos conceituais da pesquisa

Fonte: baseado em Jarillo (1988), Powell (1990), Casarotto Filho e Pires (1998), Porter (1999b), Amato Neto (2000), Carvalho e Fischer (2000), Marcon e Moinet (2000), Fayard (2000), Hall (2001), Goeldner et al. (2002), Dwyer e Kim (2003), Guerrini et al. (2005), Hoffmann et al. (2007).

3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

A escolha das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), para coleta de dados primários, pode ser justificada pelas similaridades que apresentam, tais como:

- a) constituírem-se nas principais destinações turísticas do Estado do Rio Grande do Sul, recebendo, anualmente, cerca de 2,5 milhões de turistas, com atuação no mercado com os produtos “Inverno” e “Natal” – imagem turística, sendo a natureza da demanda o turismo de lazer, em razão dos recursos naturais, culturais e criados (Secretaria Estadual de Turismo, 2007);
- b) 90% das receitas dos municípios serem provenientes da atividade turística (Região das Hortênsias, 2007);
- c) as semelhanças no aspecto localização, em relação à distância da capital do Estado – Gramado dista 115 km e, Canela dista 122 km (Secretarias Municipais de Turismo, 2007); em termos de área geográfica – Gramado tem 242,9 km² e, Canela tem 270 km² (Secretarias Municipais de Turismo, 2007) e; em termos de população – Gramado tem 33.396 habitantes e, Canela tem 40.147 habitantes (IBGE, 2006).

O universo da pesquisa é definido como estabelecimentos de hospedagem, selecionados como hotéis e pousadas, sendo 121 unidades na destinação de Gramado (Secretaria Municipal de Turismo, 2008) e, 37 unidades na destinação de Canela (Secretaria Municipal de Turismo, 2008), através de seus gestores.

Para o bem entender dos resultados, cabe mencionar que se buscou abranger a totalidade dos componentes do universo então delimitado. Entretanto, não foi possível, dada a discrepância com a realidade encontrada pela pesquisadora. Na destinação turística de Gramado duas empresas encontravam-se fechadas para reformas e; na destinação turística de Canela três empresas tiveram os seus negócios extintos: pela venda, para demolição e futura construção de prédio comercial; pelo fechamento, no final do exercício de 2007 e; pela venda, para futura instalação de um SPA.

Outrossim, atendendo aos objetivos do estudo, concebidos aos estabelecimentos de hospedagem – selecionados como hotéis e pousadas, incluiu-se participantes em ambas as destinações turísticas, apesar de não constarem dos números preliminares, como segue: dois em Gramado e, seis em Canela. Pelo exposto, o universo da pesquisa ficou permanecendo com 121 unidades na destinação turística de Gramado e, alterado de 37 para 40 unidades na destinação turística de Canela, conforme quadro 08.

Destinação	Unidades previstas	Unidades excluídas	Unidades incluídas	Total de unidades	Unidades contatadas	Unidades participantes
Gramado	121	2	2	121	121	72
Canela	37	3	6	40	40	29
Total	158	5	8	161	161	101

Quadro 08: Delimitação do universo 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

Foi estabelecido contato pessoal com os 121 estabelecimentos de hospedagem na destinação turística de Gramado, porém 40,5% não aceitaram participar da pesquisa. Igualmente, foi estabelecido contato pessoal com os 40 estabelecimentos de hospedagem na destinação turística de Canela, porém 27,5% não aceitaram participar da pesquisa. Assim, denominam-se participantes aqueles que realmente responderam ao instrumento de pesquisa.

Na destinação turística de Gramado, considerando os 121 atores estipulados como a população desta pesquisa, 72 participaram efetivamente, correspondendo a uma frequência percentual de 59,5%. E, na destinação turística de Canela, considerando os 40 atores estipulados como a população desta pesquisa, 29 participaram efetivamente, correspondendo a uma frequência percentual de 72,5%. A diferença entre os campos constantes do quadro 08 pode ser compreendida pela não aceitação de participação na pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

O instrumento da coleta de dados primários (apêndice A) foi delineado a partir da sistematização das variáveis desenvolvidas, além de aplicações anteriores (HOFFMANN, 2002; ANDRIGHI, 2007).

Preliminarmente, à variável atores, objetivando descrevê-los, uma vez de vital importância por estabelecerem nexos nos relacionamentos, através de uma combinação triangular: atores, atividades e recursos (JOHANSON, 1988), são utilizados os indicadores tempo de existência do negócio, tipo de gestão, número de unidades habitacionais e número de funcionários da empresa, na “alta” e “baixa” temporadas; visto que servirão para o melhor entendimento das configurações relacionais.

A seguir, pondera sobre o critério para responder à pesquisa. A segunda parte do instrumento contém 24 questões de alternativa fixa, contemplando as variáveis atributos, tipologia e ações cooperadas, com a adoção da escala contínua de 7 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. Essa escala, de sete pontos, foi inspirada no trabalho de Hoffmann (2002), como forma de atenuar as críticas que se faz à escala de cinco pontos, reduzindo a probabilidade de respostas intermediárias de 20% para cerca de 14% (HOFFMANN, 2002).

A variável atributos objetiva analisar a confiança no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). Seus indicadores representam papel central nas redes – cooperação, flexibilidade, aprendizado mútuo, confiança e reputação. Quanto a variável tipologia, tendo por indicadores a localização, a formalização, a direcionalidade e, o poder, considera-se esta proposição de Hoffmann et al. (2007) como referencial para analisar os relacionamentos informais no setor hoteleiro das destinações turística de Gramado e Canela (RS). E, por fim, a variável ações cooperadas, já que decorrentes de relacionamentos interorganizacionais, a fim de analisar as mesmas, com os seguintes indicadores: contratação de pesquisas e consultorias em conjunto, treinamento de pessoal em conjunto, divulgação institucional em conjunto, compras e/ou comercialização em conjunto, desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto e, iniciativa conjunta para atração de demanda. Estes construtos estão resumidos no quadro 09.

Objetivos	Variáveis	Indicadores	Questões	Tipo de questão
Descrever os atores do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS).	Atores	- tempo de existência do negócio	1.3	Abertas e fechadas
		- tipo de gestão	1.4	
		- número de UH	1.5	
		- número de funcionários	1.6	
Analisar a confiança existente no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)	Atributos	- cooperação	2.1	Fechadas
		- flexibilidade	2.2	
		- aprendizado mútuo	2.3	
		- confiança	2.4 a 2.7	
		- reputação	2.8	
Analisar os relacionamentos informais existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)	Tipologia	- localização	2.9 a 2.11	Fechadas
		- formalização	2.12 a 2.14	
		- direcionalidade	2.15 a 2.17	
		- poder	2.18	
Analisar as ações cooperadas existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)	Ações cooperadas	- contratação de pesquisas e consultorias em conjunto	2.19	Fechadas
		- treinamento de pessoal em conjunto	2.20	
		- divulgação institucional em conjunto	2.21	
		- compras e/ou comercialização em conjunto	2.22	
		- desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto	2.23	
		- iniciativa conjunta para atração de demanda	2.24	

Quadro 09: Objetivos específicos, variáveis e indicadores para o instrumento de pesquisa
 Fonte: Elaboração própria

O questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva (LAKATOS e MARCONI, 1991). O pré-teste, aplicado em população com características semelhantes, verifica a fidedignidade, validade e operacionalidade do instrumento (LAKATOS e MARCONI, 1991), e permite o aprimoramento antes de iniciada a pesquisa de campo. Assim, o teste do questionário, com uma amostra de cinco entrevistados, foi realizado em janeiro de 2008. Não foram identificados problemas potenciais.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta origina-se de levantamento de dados secundários e da pesquisa de campo, esta através de roteiro previamente estruturado, com uso de questionário em ordem determinada, contendo perguntas abertas e fechadas - evidência quantitativa, aplicado a gestores de hotéis e pousadas das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), no período de dez dias no decurso do mês de março de 2008.

3.4.1 Perfil dos entrevistados

A primeira parte do instrumento indaga sobre o cargo e a escolaridade do respondente (questões 1.1 e 1.2); sugerindo que as percepções da alta administração, combinadas com o grau de instrução mais elevado, reflitam de forma mais acurada a realidade dos negócios hoteleiros.

A inserção de cargos num estabelecimento hoteleiro está sujeita a variações, considerando a sua estrutura e o seu porte, podendo obedecer a diferentes critérios.

Os respondentes do instrumento de pesquisa ocupam os seguintes cargos nas empresas hoteleiras da destinação turística de Gramado: proprietário (29,2%); sócio-gerente (9,7%); arrendatário (1,4%); administrador (1,4%); gerente (33,3%); assistente da gerência (1,4%); gerente operacional (1,4%); gerente de hospedagem (5,5%); gerente comercial (1,4%); gerente de marketing e eventos (2,8%); reservas (1,4%) e; recepcionista (11,1%).

A maioria dos respondentes gramadenses (87,5%) 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. Registra-se que, dentre os respondentes, 12,5% responderam ao instrumento de pesquisa atendendo à conveniência da alta administração, apesar de enquadrarem-se em áreas operacionais (quadro 10).

Quanto aos respondentes da destinação turística de Canela, estes ocupam os seguintes cargos nas empresas hoteleiras: proprietário (31%); sócio-gerente (3,4%); gerente (38%); gerente operacional (6,9%); gerente de hospedagem (6,9%) e; recepcionista (13,8%).

A exemplo anterior, a maioria dos respondentes canelenses (86,2%) ocupa cargos de gerenciamento, e igualmente considerando os graus de instrução registrados, pressupõe-se com visão abrangente do manejo de negócios para mensurar com exatidão as informações solicitadas. Registra-se que, dentro os respondentes, 13,8% responderam ao instrumento de

pesquisa atendendo à conveniência da alta administração, apesar de enquadrarem-se em áreas operacionais (quadro 10).

Esclarece-se que as contribuições das categorias funcionais das empresas, que não gerenciais, não são totalmente inadequadas ao objetivo proposto, já que atuam na prática concernente a sistemas operacionais, rotinas e fluxos do setor e, portanto, os resultados das informações recolhidas são capazes de ampliar as possibilidades de análises da pesquisa de campo.

Cargos	Gramado	Canela
Gerenciais	87,5%	86,2%
Operacionais	12,5%	13,8%

Quadro 10: Distribuição de frequência de cargos dos respondentes do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Os respondentes do instrumento de pesquisa, das empresas hoteleiras da destinação turística de Gramado, têm grau de instrução como segue: 8,3% com 1º grau completo; 47,3% com 2º grau completo; 36,1% com 3º grau completo e; 8,3% com pós-graduação (quadro 11).

E, os respondentes das empresas hoteleiras da destinação turística de Canela, têm grau de instrução a seguir especificado: 6,9% com 1º grau completo; 24,1% com 2º grau completo; 44,9% com 3º grau completo e; 24,1% com pós-graduação (quadro 11).

Grau de escolaridade	Gramado	Canela
1º grau completo	8,3%	6,9%
2º grau completo	47,3%	24,1%
3º grau completo	36,1%	44,9%
Pós-graduação	8,3%	24,1%

Quadro 11: Distribuição de frequência do grau de escolaridade dos respondentes do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Ressalta-se que, em ambas as destinações turísticas, os respondentes de cargos referentes às áreas gerenciais detêm os graus de escolaridade mais elevados.

Considerando-se que a maioria dos respondentes gramadenses (87,5%) e canelenses (86,2%) ocupa cargos de gerenciamento, bem como os respectivos graus de instrução registrados, pressupõe-se a validade da mensuração das respostas ao instrumento de pesquisa.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta de dados primários, foi adotado o procedimento estatístico, que também é um método de análise (LAKATOS e MARCONI, 1991). Tal método tem o papel de

fornecer uma descrição quantitativa do objetivo pesquisado e, através da manipulação estatística, comprovar as relações de fenômenos entre si e obter generalização quanto a ocorrência (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Para viabilizar a interpretação dos dados, foram utilizadas medidas estatísticas descritivas e inferenciais, com o suporte operacional do *software Statistica® 6.0*. Dentre as medidas estatísticas descritivas, são empregadas aquelas de frequência, tendência central e dispersão (média, moda, mediana e desvio padrão). Quanto às medidas inferenciais, utiliza-se teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes (Teste *t*), conforme constante no apêndice B. Este teste é baseado na estatística de *Student* (MALHOTRA, 2001), possibilitando que seja levada em consideração a diferença entre médias; trabalhado com intervalo de confiança de 95%. Julga-se apropriado, pelo fato de os grupos serem naturalmente distintos, já que a necessidade é comparar duas destinações turísticas. Quando analisada a significância do Teste *t*, assume-se que para valores abaixo de 0,05 é considerada significativa e aceita-se que haja diferença entre as médias (MALHOTRA, 2001). Menciona-se que para o tratamento dos dados da variável atores é utilizada apenas medida estatística descritiva, especificamente distribuição de frequência.

O tratamento dos dados também é feito com análise fatorial, nome genérico concebido a uma classe de métodos estatísticos (HAIR et al., 2005), cujo propósito principal é condensar a informação contida em um número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis (fatores). Assim, estuda-se as relações entre as variáveis, representando-as em termos de alguns fatores (MALHOTRA, 2001; BARBETTA, 2001). Para Hair et al. (2005), utiliza-se a análise fatorial para, dentre outras circunstâncias, identificar dimensões latentes, ou fatores, que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis. A análise fatorial tem valor por si só (MALHOTRA, 2001).

O procedimento analítico se baseia em uma matriz de correlação, construída a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (apêndice C). A matriz de correlação é uma matriz identidade, onde todos os termos da diagonal são 1, e todos os termos fora da diagonal são 0 (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001), uma vez decretado que a análise fatorial é a técnica adequada para o exame dos dados, deve ser selecionado um método apropriado. A abordagem escolhida é análise dos componentes principais, que leva em conta a variância total nos dados. Cada variável, à exceção da variável atores, e seus respectivos indicadores são submetidos, então, à análise dos componentes principais (fatores). Para ser especificado o número de fatores, adota-se o procedimento com base em autovalores, onde são retidos aqueles

superiores a 1 (MALHOTRA, 2001). Os autovalores se apresentam em ordem decrescente de magnitude. O autovalor de um fator indica a variância total atribuída àquele fator. Além disso, o primeiro fator responde pela maior variância nos dados, o segundo fator pela segunda maior variância e, assim sucessivamente quantos forem os fatores selecionados.

Na continuidade, realiza-se a rotação dos dados, através do método denominado *varimax normalized* (normalização da variância). Deste modo, a matriz inicial (não rotacionada) é transformada em uma matriz (rotacionada) de mais fácil interpretação (HAIR et al., 2005). A rotação não afeta a variância total; entretanto, a variância explicada pelos fatores individuais é redistribuída (MALHOTRA, 2001). O fator é interpretado em termos dos indicadores que o oneram fortemente. Caso algum indicador não se agrupar à correspondência com qualquer fator será extraído da análise, para se obter uma maior explicação da variância nos dados. Como a carga fatorial representa a correlação entre o indicador e o fator, é importante definir o nível de significância à interpretação. Para o indicador ser representativo do fator, opta-se por utilizar 0,60, pois este índice reforça as afinidades (HAIR et al., 2005).

Ressalva-se que a neutralidade para o fator é produto da multiplicação do número de seus respectivos indicadores pelo ponto intermediário da escala (4). Para a interpretabilidade dos resultados, assume-se que, se a soma das médias dos indicadores de cada fator pontuar valor inferior ao da neutral, denota viés de baixa incidência; no ponto da neutral, viés de média incidência e; acima da neutral, viés de alta incidência.

A condução estatística do estudo assegura a melhor contribuição que os indicadores de cada uma das variáveis apresentadas (quadro 09) possa trazer para o propósito de responder ao problema de pesquisa, considerando-se questões restritivas, como uma maior disponibilidade de tempo e orçamento. Outrossim, parte-se do pressuposto que a aferição dos dados coletados, através de diferentes métodos, como análise fatorial, permite identificar as inter-relações entre os construtos desenvolvidos, beneficia a maximização dos resultados; superando, assim, as limitações intrínsecas de uma abordagem exclusivamente quantitativa.

4 RESULTADOS

Em uma primeira etapa, é procedido levantamento de dados secundários. Eles são utilizados para assinalar as características do turismo nas destinações de Gramado e Canela (RS), o que parece conveniente para o estudo de relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro – também decorrentes das tendências do fenômeno turístico.

Como segunda etapa, a investigação conta com um levantamento de campo abrangendo estabelecimentos de hospedagem, selecionados como hotéis e pousadas, das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), a fim de obter-se informações específicas.

4.1 DESTINAÇÕES TURÍSTICAS

Destinação, de modo amplo, é uma unidade essencial dentro da dimensão onde o turismo se encontra alicerçado (VIEIRA, 2007). As destinações turísticas são geralmente definidas, em termos formais, através de jurisdições políticas reconhecidas:

- Uma macro-região (ex.: Macro-região Sul; Regiões Turísticas do Sul);
- Um estado, dentro de um país (ex.: RS, Brasil);
- Uma região dentro de um estado (ex.: Região das Hortênsias, RS);
- Uma cidade (ex.: Gramado; Canela).

Destinação turística é a localização geográfica específica dentro da qual o visitante desfruta de vários tipos de experiências turísticas. Considera-se, então, destinação turística o território com limites definidos e possuidor de recursos (herdados e criados), além de uma reputação que possa ser reconhecida, influenciando a capacidade de atrair visitantes. Essa, para Goeldner et al. (2002, p. 423), nada mais é que “uma marca de destinação – um nome [...] que a identifica e a diferencia; além disso, transmite a promessa de experiências turísticas memoráveis, associadas a ela de forma única [...]”. Gramado e Canela parecem enquadrarem-se nessas características.

Entretanto, uma marca, como determinante competitivo de ganho de parcela no mercado, deve estar associada à complexa ação e coordenação de esforços entre todos os interessados no ganho da localidade (VIEIRA, 2007). Assim, parcerias dos atores presentes na destinação são recomendadas para atingir um grau receptivo organizado e estruturado na promoção da hospitalidade (PELIZZER, 2004). Uma cooperação mais próxima entre os

fornecedores de serviços turísticos locais é a chave para a entrega da qualidade, proporcionando a atração intencional de demanda e, conseqüentemente, permitindo a contínua competição da destinação turística (BUHALIS, 2000); e uma maior aproximação em direção à sua sustentabilidade (HASSAN, 2000).

4.1.1 Gramado (RS)

Localização Geográfica (figura 05)



Figura 05: Mapa do Estado do RS com a localização geográfica de Gramado
Fonte: Prefeitura Municipal de Gramado (2007)

A emancipação de Gramado foi aprovada pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul no dia 10 de dezembro de 1954, sendo promulgada em 15 de dezembro daquele ano. A instalação oficial do município ocorreu em 28 de fevereiro de 1955. Localiza-se na serra gaúcha (Região da Hortênsias), com uma área de 242,9 km². Ao norte limita-se com o município de Caxias do Sul, ao sul com o município de Três Coroas, ao leste com o município de Canela e, a oeste com os municípios de Nova Petrópolis e Santa Maria do Herval. Sua altitude é de 885 metros do nível do mar. Tem uma população estimada de 33.396 habitantes (IBGE, 2006). Dista 115 km de Porto Alegre. O clima é subtropical, com temperaturas que alcançam índices negativos no inverno e mantêm-se amenas no verão, em torno dos 30°C. Durante o inverno verificam-se fenômenos como a geada, o nevoeiro e, eventualmente, a neve. O período de chuvas é de junho a outubro. Acesso rodoviário pelas RS-115, 235 e 020. Acesso aéreo pelo aeroporto do município de Caxias do Sul, cerca de 70 km, ou pelo aeroporto da capital. A economia é voltada ao turismo, artesanato, malha, couro, móveis e chocolate. A agroindústria tem grande destaque na economia local, empregando famílias de imigrantes italianos e alemães na produção de produtos coloniais (mel, geléias,

vinhos, queijos, graspa, pães caseiros, cucas, etc.). A localidade tem boa infra-estrutura, contando com sete bancos, sete postos de saúde, um hospital, um pronto-atendimento com serviço de emergência 24h, duas delegacias de polícia, um destacamento da Brigada Militar e 142 estabelecimentos de hospedagem (Programa Região das Hortênsias, 2007). A gastronomia é diversificada, destacando-se o chocolate, as carnes grelhadas e galletos, e os irresistíveis *fondues* e cafés coloniais.

As atrações são:

- Hollywood Dream Cars – museu de veículos e motos das décadas de 40 a 60, em ótimo estado de conservação.
- Aldeia do Papai Noel (Parque Knorr) – as trilhas num bosque levam às instalações que mostram o cotidiano do Papai Noel.
- Mini-mundo – cidade em miniatura com réplicas de castelos e casas da Europa.
- Museu Medieval – exposições de brasões e cutelaria.
- Lago Negro – lago artificial margeado por coníferas, cujas sementes foram trazidas da Floresta Negra, Alemanha, em 1953; no local há pista de caminhada, pedalinhos e lanchonete.
- Mundo Encantado – miniaturas de casas da Região das Hortênsias e réplica de trem da Viação Férrea do Rio Grande do Sul.
- Museu do Perfume – mostra de perfumes e fragrâncias.
- Museu do Sapato – exposição de calçados de várias partes do mundo.
- Lago Joaquina Rita Bier – 17 mil m² rodeado de vivendas e hotéis, com uma ilha.
- Praça Leopoldo Rosenfeld – também conhecida como Praça das Bandeiras, por mantê-las permanentemente hasteadas.
- Igreja Matriz – inaugurada em 1942, construída em pedra basalto, possui uma torre de 46 metros e vitrais sacros de raros efeitos luminosos.
- Palácio dos Festivais – ponto central e característico da cidade, é sede permanente do Festival de Cinema.
- Belvedere Vale do Quilombo – de seu mirante (850 metros) observa-se montanhas e vales, especialmente o Vale do Quilombo.
- Rua Coberta – reúne lojas, restaurantes e bares.
- Parque da Carrière – local de exercícios e provas hípicas.
- Museu Rural Nelson Fiorze – com peças de antigos colonizadores da região.
- Centro Municipal de Cultura – auditório e salas de exposições.

- Pórtico Via Nova Petrópolis – belo acesso à cidade, revelador de características arquitetônicas do município.
- Pórtico Via Taquara – construído em 1991, em estilo normando, em homenagem a colonização alemã.

Destacam-se, ainda, como atrações, dois roteiros de agroturismo (Linha Bonita e Linha Nova), passeando pelo interior do município, desfrutando de belíssimas paisagens e vivenciando a história da colonização de alemães e de italianos, através da “princesinha” – um ônibus de 1958.

Na área urbana, há o passeio da “jardineira”, tendo como trajeto os principais pontos turísticos, com guia e paradas para fotografias.

A realização de eventos, tanto de lazer quanto de negócios, é uma constante. A estrutura para o setor conta com o Gramado Serra Park e a Expo Gramado, espaços que juntos somam 35.000 m² de área. Também destacam-se o Centro de Eventos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o Palácio dos Festivais e inúmeros centros de eventos dos estabelecimentos de hospedagem. Mais de 250 eventos, só da iniciativa privada, são realizados por ano em Gramado.

Os eventos que mais atraem afluxo de turistas são a Festa da Colônia; a Semana Santa; o Festival de Turismo e Salão de Negócios Turísticos do Mercosul – reúne uma das feiras mais qualificadas, o maior evento de negócios do país e o mais importante congresso de turismo, depois do realizado pela ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens); o Festival de Cinema – principal evento brasileiro no gênero, realizado durante uma semana no mês de agosto (produções brasileiras e latino-americanas); o Gramado Cine Vídeo – festival de vídeo brasileiro universitário e independente, com feira do setor de áudio-visual e; o Natal Luz de Gramado – principal catalizador de demanda turística, levando o nome do município além fronteiras do Estado, sendo um dos maiores eventos natalinos do mundo.

Há 22 anos o Natal chega mais cedo a Gramado, numa festa em clima de superprodução, ornamentada com arranjos temáticos – criados por voluntários, luzes e sons. São quase dois meses de atrações:

- Tannembaumfest – cerimônia na qual a comunidade sai às ruas para enfeitar os pinheirinhos ao longo da principal avenida da cidade, acompanhada de coral infantil;

- Grande Desfile de Natal - carros alegóricos, figurinos articulados e um elenco de mais de 300 pessoas da comunidade (voluntários) compõem o espetáculo, com diversas apresentações ao longo do evento;
- Show Nativitaten – no Lago Joaquina Rita Bier, show com tenores, acompanhado de efeitos especiais sincronizados de som, luzes, fogo, águas dançantes e fogos de artifício, contando a origem do Natal, com diversas apresentações ao longo do evento;
- Concertos de Natal – orquestras, corais, orquestras de câmara e renomados artistas fazem apresentações nos parques e igrejas do município;
- Árvore Cantante – músicas cantadas por um coral em forma de árvore de Natal, com diversas apresentações ao longo do evento, tendo por local a Rua Coberta;
- Show na Aldeia do Papai Noel – nos jardins do Parque Knorr, Papai Noel apresenta show mesclando a magia da natureza com o teatro, com diversas apresentações ao longo do evento;
- Janelas do Advento – nos quatro domingos que antecedem o Natal, uma janela disposta na Igreja Matriz São Pedro se abre ao som de corais, orquestras e solistas;
- Vila de Natal – uma aldeia é construída, com pequenas casas interligadas por caminhos floridos, para a venda de artesanato confeccionado por gramadenses.

4.1.2 Canela (RS)

Localização Geográfica (figura 06)

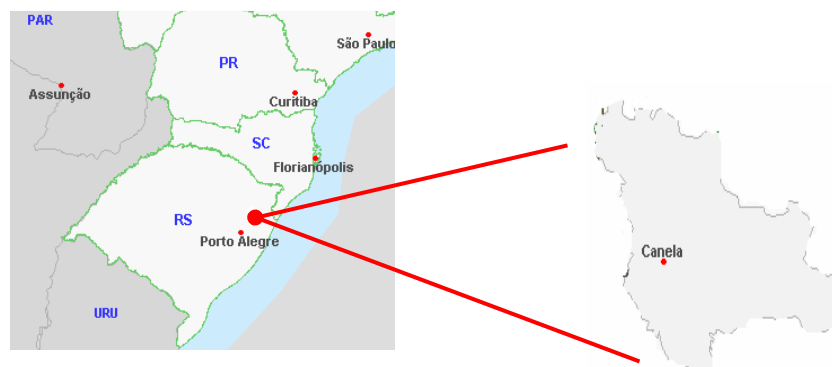


Figura 06: Mapa do Estado do RS com a localização geográfica de Canela
 Fonte: Prefeitura Municipal de Gramado (2007)

Em 28 de dezembro de 1944, pela Lei Estadual nº. 717, foi criado o município de Canela, tendo sido instalado em 1º de janeiro de 1945. A denominação teve origem numa

árvore caneleira sob a qual os tropeiros descansavam no século passado. Localiza-se na serra gaúcha (Região das Hortênsias), com uma área de 270 km². Ao norte limita-se com o município de Caxias do Sul, ao sul com o município de Três Coroas, ao leste com o município de São Francisco de Paula e, ao oeste com o município de Gramado. Sua altitude é de 837 metros do nível do mar. Tem uma população estimada de 40.147 habitantes (IBGE, 2006). Dista 122 km de Porto Alegre. O clima é subtropical, com temperaturas que alcançam índices negativos no inverno e mantêm-se amenas no verão, em torno dos 30°C. Durante o inverno verificam-se fenômenos como a geada, o nevoeiro e, eventualmente, a neve. O período de chuvas é de junho a outubro. Acesso rodoviário pelas RS-115, 235 e 020. Acesso aéreo pelo aeroporto do município de Caxias do Sul, cerca de 70 km, ou pelo aeroporto da capital; além do Aeroporto Estadual de Canela, para aeronaves de pequeno porte. A economia é voltada ao turismo, artesanato, malha, couro, móveis e chocolate. A agroindústria tem grande destaque na economia local, empregando famílias de imigrantes italianos e alemães na produção de produtos coloniais (mel, geléias, vinhos, queijos, graspa, pães caseiros, cucas, etc.). A localidade tem boa infra-estrutura, contando com quatro bancos, cinco postos de saúde, um hospital, uma delegacia de polícia, um destacamento da Brigada Militar, uma escola superior de hotelaria, uma universidade, e 60 estabelecimentos de hospedagem (Programa Região das Hortênsias, 2007). A gastronomia é diversificada, destacando-se o chocolate, as carnes grelhadas e galletos, e os irresistíveis *fondues* e cafés coloniais.

As atrações são:

- Parque do Caracol – a Cascata do Caracol, formada pelo arroio do mesmo nome, despenca em queda livre de 131 metros, por rochas de formação basáltica, formando um conjunto paisagístico de rara beleza. Ele está situado a 7 km de Canela, com moderna infra-estrutura, contando com mirantes, observatório ecológico, restaurante, área de lazer com churrasqueiras e *playground*, feira de artesanato e trilhas ecológicas auto-interpretativas mantidas pelo Projeto Lobo Guará. Outra atração dentro do parque é a escada de 927 degraus que conduz até a base da cascata. Também pode se passear no trem da Estação Sonho Vivo.
- Parque do Pinheiro Grosso – a origem do nome ao parque é uma araucária (pinheiro brasileiro), de aproximadamente 700 anos, com 2,75 m de diâmetro.
- Parque Floresta Encantada do Caracol - de frente para a Cascata do Caracol, com extensão de 405 m, o teleférico leva até o mirante com vista para a cascata e o Vale da Lageana. Contempla esportes radicais como o *trekking*, *mountain bike* e *canyoning*.

- Parque da Ferradura – pode-se escalar as paredes do *canyon* com 400 m de profundidade e visitar a cascata do Arroio Caçador.
- Floresta Nacional do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente) – possui trilhas de longa distância para *trekking*, viveiro para recuperação de animais e centro de interpretação ambiental. Dispõe de churrasqueiras e *playground*.
- Parque do Laje de Pedra – ruas arborizadas e belos jardins. De seu mirante observa-se um horizonte de montanhas e vales, especialmente o Vale do Quilombo.
- Parque da Fantasia – reproduz personagens de estórias encantadas e conto de fadas.
- Parque das Sequóias – é uma das maiores coleções de árvores com frutos em forma de cone do mundo. Do parque saem roteiros de *trekking*, *mountain bike* e hipoturismo.
- Parque do SESI (Serviço Social da Indústria) – são 17 hectares, com toda a infraestrutura para lazer (churrasqueiras, trilhas, cascatinha, pracinha, salão de festas, cantina, ginásio, cabanas e área de camping).
- Parque das Corredeiras – o rio Paranhana (conhecido também por rio Santa Maria) atrai para a prática do *rafting*.
- Parque da Cachoeira – com caiaques, pedalinhos, toboáguas e piscinas naturais. A 18 km do centro, junto à ponte histórica de ferro construída em 1935, com vão de 74 m sem pilares.
- Alpen Park – descida de trenó sobre 900 m de trilhos, em área verde. Outra atividade do parque é a tirolesa, com 300 m.
- Aldeia da Mamãe Noel – parque e casa decorados com motivos natalinos.
- Fazenda da Serra – área verde natural, com lagos, quadras de esportes, piscina e parque infantil. Nela pode-se andar a cavalo e de charrete, conhecer a gastronomia gaúcha, o processo de ordenha e a fabricação de queijos, bem como o Centro de Treinamento e Criação de Cavalos Crioulos.
- Fazenda Passo Alegre – ecoturismo a cavalo. Passeios nos Campos de Cima da Serra, acompanhados por gaúchos pilchados, observando-se a mata nativa, campo com açudes e rio em belíssimas paisagens.
- Morros Pelado, Queimado e Dedão – uma das vistas mais espetaculares da região, com visão de 180°. Indicados para esportes radicais.
- Igreja Matriz Nossa Senhora de Lourdes (Catedral de Pedra) – construção de pedra em estilo gótico inglês, datada de 1953, com torre de 65 m e carrilhão com 12 sinos.

- Model Circus – exposição de mais de 100 tipos de aviões, helicópteros, barcos e carros para modelismo. Há pistas e lagos para prática da atividade. Pistas de autorama, simulador de vôo e pilotagem de modelo.
- Museu do automóvel – exposição de veículos das décadas de 40 a 60.
- Castelinho – uma das principais residências de Canela, com construção de madeiras encaixadas, sem uso de pregos. O local abriga um museu com peças dos antigos colonizadores da região, além de funcionar como casa de chá e artesanato.
- Mundo a Vapor – abriga 21 miniaturas de unidades de produção, como serraria, siderúrgica, olaria e a menor fábrica de papel do mundo.
- Monumento à Integração – foi criado pelo escultor Carlos Tennius para marcar a visita dos presidentes do países do Cone Sul (Brasil, Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai), reforçando o sentimento de amizade e parceria.
- Centro Cultural – antigo prédio da Estação Ferroviária de Canela, com salas de exposições.
- Vitivinícola Jolimont – visitas as áreas de produção e armazenamento. Degustação e venda de vinhos.
- Cervejaria Farol – visitas aos tanques de fabricação da cerveja e a uma torre (39 m de altura) com vista da região.
- Pêndulo – salto feito na ponte Passo do Inferno, com orientação de profissionais especializados.
- Casa de Pedra – salas de exposições e de cinema.
- Churrascaria Garfo e Bombacha – apresentação de show folclórico.

Canela tem vocação para o ecoturismo. São diversos parques e morros com vistas imperdíveis. Deste cenário ideal para aventuras, partem roteiros de *trekking*, *mountain bike*, *jeep tour* e hipoturismo. Também é possível praticar esportes radicais como *rappel* e escalada. Há vôos livre e panorâmico. As cachoeiras e corredeiras possibilitam a prática de *rafting*.

A realização de eventos é uma constante:

- Rodeio Crioulo Nacional de Canela (janeiro);
- Chocoserra (feira de chocolates, doces e balas, na Páscoa);
- Semana Santa de Canela;
- Festa Colonial (junho);
- Festa Nacional do Disco (junho);

- Feira do Livro (móvel);
- Temporada de Inverno (com shows e atrações);
- Expomúsica (agosto);
- Semana Farroupilha (setembro);
- Festival Internacional de Teatro de Bonecos (móvel);
- Moto Turismo de Canela (outubro);
- Festival de Teatro de Canela (outubro);
- Encontro de Carros Antigos de Canela (novembro);
- Semana do Bebê (novembro);
- Sonho de Natal (novembro a janeiro).

No município também são realizados inúmeros eventos de iniciativa privada. Para tanto, conta com um Centro de Feiras, além dos centros de eventos de estabelecimentos de hospedagem.

Os eventos que mais atraem afluxo de turistas são a Chocosserra, o Festival Internacional de Teatro de Bonecos e o Sonho de Natal. Neste, Canela mantém a tradição de decorar as ruas e praças com milhões de microlâmpadas, anjos, trenós, gnomos, fadas e bonecos de pano. O Auto de Natal traz a religiosidade para o evento, quando atores locais e convidados apresentam narrativas bíblicas num show de luzes e som, encerrando com grande queima de fogos de artifício. A chegada do Papai Noel e seus ajudantes, fazendo *rappel* na torre da Catedral de Pedra, é uma atração à parte. Comprovando um de seus objetivos quando idealizado em 1988, promove a fraternidade entre as pessoas através do projeto “adote o sonho de uma criança”, quando qualquer um pode comprar presente desejado por crianças carentes, desejo manifestado através de cartas à disposição na Praça João Correia, residência temporária do bom velhinho, sendo entregue no endereço da criança pelo próprio Papai Noel.

4.1.3 Comparativo das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)

Para fins ilustrativos, seguem quadros 12, 13 e 14, referentes aos indicadores de competitividade das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), baseados no modelo de Dwyer e Kim (2003). Os recursos herdados no modelo de Dwyer e Kim (2003) aparecem sob duas maneiras: em forma de recurso natural e, em forma de cultura e patrimônio. Os recursos naturais definem a estrutura do ambiente, englobando o clima, a flora, a fauna, e outros

aspectos físicos da destinação. De acordo com Cooper et al. (2002), é a qualidade dos recursos naturais que garante a atratividade em relação ao visitante, mais do que a própria destinação em si. Dentre os recursos herdados (quadro 13), também figuram a cultura e o patrimônio local. Murphy et al. (2000) dizem que cultura e patrimônio, história, características arquitetônicas, tradições, culinária, artesanato, entre outros, são uma força para atrair o visitante. Os recursos criados (quadro 14) são todos os serviços e equipamentos disponibilizados para o desenvolvimento da atividade turística. Para Dwyer e Kim (2003), existem cinco tipos de recursos criados que podem influenciar a competitividade de uma destinação: a infra-estrutura – constituída, dentre outros, pelos meios de hospedagem, os eventos, a variedade de atividades disponíveis, o entretenimento e as compras. Murphy et al. (2000) concordam que tais recursos influenciam a competitividade, mas argumentam que o retorno do turista é motivado pelo ambiente da destinação, pelas condições de infra-estrutura e, pelos aspectos relacionados à qualidade.

Indicadores	Gramado	Canela
área	242,9 km ²	270 km ²
altitude	885 metros	837 metros
clima	Subtropical	Subtropical
população	33.396 habitantes	40.147 habitantes
distância da capital	115 km	122 km
agências bancárias	7	4
hospitais	1	1
postos de saúde	7	5
delegacias de polícia	2	1
estabelecimentos de hospedagem	142	60
Instituições de ensino superior	0	2

Quadro 12: Comparativo das destinações de Gramado e Canela (RS)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados secundários, conforme site da Prefeitura Municipal de Gramado (2008) e Prefeitura Municipal de Canela (2008)

Recursos Herdados	Gramado	Canela
Naturais		
<ul style="list-style-type: none"> • Clima confortável para turismo de inverno 	Inverno (geada, nevoeiros, neve, ...)	Inverno (geada, nevoeiros, neve, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • Cenário (paisagens) 	Lago Negro Lago Joaquina Rita Bier Praça Leopoldo Rosenfelt	Parque do Laje de Pedra Parque das corredeiras Morros Queimado, Pelado e Dedão
<ul style="list-style-type: none"> • Flora e fauna 	Belvedere Vale do Quilombo	Parque Floresta Encantada do Caracol
<ul style="list-style-type: none"> • Reservas naturais 		Parque da Ferradura Parque do Pinheiro Grosso Cascata do Caracol Floresta Nacional do IBAMA Parque das Sequóias
Culturais		
<ul style="list-style-type: none"> • Museus (lugares históricos) 	Museu Medieval Museu do Perfume	Casa de Pedra Castelinho
<ul style="list-style-type: none"> • Arquitetura 	Igreja Matriz Pórtico via Nova Petrópolis Pórtico via Taquara	Igreja Matriz Nossa Senhora de Lourdes Monumento à Integração
<ul style="list-style-type: none"> • Tradições 	Museu Rural Nelson Fiorze	Churrascaria Garfo e Bombacha Fazenda da Serra Fazenda Passo Alegre
<ul style="list-style-type: none"> • Gastronomia 	Fondues Massas e Galetos Chocolates	Fondues Massas e Galetos Chocolates <i>Vinícola Jolimont</i> <i>Cervejaria Farol</i>

Quadro 13: Comparativo dos recursos herdados nas destinações de Gramado e Canela (RS)

Fonte: Elaboração própria adaptado de Dwyer e Kim (2003), a partir de dados secundários, conforme site da Prefeitura Municipal de Gramado (2008) e Prefeitura Municipal de Canela (2008)

Recursos Criados	Gramado	Canela
<i>Infra-estrutura turística</i> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos (capacidade/qualidade) 	Palácio dos Festivais Centro Municipal de Cultura Centro de Eventos da UFRGS Serra Park Expo Gramado	Centro Cultural Centro de Feiras
<i>Variedade de atividades</i> <ul style="list-style-type: none"> • Atividades naturais 		Parque do Caracol Observatório ecológico Parque das Cachoeiras
<ul style="list-style-type: none"> • Atividades de aventura 		Escada do Caracol Rafting no Parque das Corredeiras Alpen Park Pêndulo
<ul style="list-style-type: none"> • Recreação 		Teleférico do Caracol Parque do SESI
<ul style="list-style-type: none"> • Esportes 	Parque da Carrière	
<i>Compras (comércio)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Variedade de itens • Qualidade das facilidades • Qualidade dos itens • Preço • Diversidade de experiências 	Rua coberta Diversas lojas	Diversas lojas
<i>Entretenimento</i> <ul style="list-style-type: none"> • Parques temáticos 	Hollywood Dream Cars; Aldeia do Papai Noel; Mini-mundo Mundo Encantado Museu do Sapato	Parque da Fantasia Aldeia da Mamãe Noel Model Circus Museu do Automóvel Mundo à vapor
<ul style="list-style-type: none"> • Vida noturna 	Bill Bar	Cult Music
<i>Eventos especiais/festivais</i>	Festival de Cinema de Gramado Gramado Cine Vídeo Natal Luz Festival de Turismo Festa da Colônia Feira do Livro Semana Santa Além de outros promovidos pela iniciativa privada	Rodeio Crioulo Chocoserra Festa Colonial Semana Santa de Canela Festa Nacional do Disco Feira do Livro Temporada de Inverno Expomúsica Semana Farroupilha Festival Internacional de Teatro de Bonecos Moto Turismo de Canela Festival de Teatro de Canela Encontro de carros antigos Semana do Bebê Sonho de Natal Além de outros promovidos pela iniciativa privada

Quadro 14: Comparativo dos recursos criados nas destinações de Gramado e Canela (RS)

Fonte: Elaboração própria adaptado de Dwyer e Kim (2003), a partir de dados secundários, conforme site da Prefeitura Municipal de Gramado (2008) e Prefeitura Municipal de Canela (2008)

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TURISMO NAS DESTINAÇÕES DE GRAMADO E CANELA (RS)

Devido à proximidade territorial de Gramado e Canela (7 km), fazendo com que, inevitavelmente, o visitante se desloque por ambas as destinações, estas tornam-se quase que uma unidade na contextualização do turismo.

As destinações assumem papel de destaque na disputa pelo afluxo de visitantes, ancorando-se em diferenciais competitivos que as tornam singulares no mercado, competindo com os produtos “Inverno” e “Natal” (imagem turística). O turismo se desenvolve mais intensamente, então, nos meses de julho/agosto e novembro/dezembro. A natureza da demanda é o turismo de lazer.

Os fatores que influenciam a demanda, segundo Prefeitura Municipal de Gramado (2008) e Prefeitura Municipal de Canela (2008), são:

- O clima favorece a visitação, principalmente no inverno;
- A diversidade de atrações;
- O *trade* turístico costuma proporcionar boa relação custo-benefício e;
- Área de captação expressa em termos geográficos (Nova Petrópolis, São Francisco de Paula, Porto Alegre, Caxias do Sul e Bento Gonçalves).

A quantidade de tempo disponível limita a permanência, aliada às condições de compra (vide pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de Gramado, em 2004).

O turismo de eventos (negócios e lazer) foi desenvolvido para amenizar os efeitos da sazonalidade, firmando-se como ponto de referência. Em virtude desse nicho de mercado, foi construída uma estrutura para abrigar todos os tipos de atividades (feiras, congressos, seminários, etc.). Hoje, constituem-se em pólos de eventos, já que criaram alguns dos principais eventos culturais do país, como o Festival Internacional de Teatro de Bonecos – Canela e, o Festival Brasileiro e Latino de Cinema – Gramado.

As receitas dos municípios são provenientes da atividade turística (90%), conforme Prefeitura Municipal de Gramado (2008) e Prefeitura Municipal de Canela (2008). Um detalhe da atividade econômica local é a utilização de matéria-prima da própria região, como a madeira (móveis), o couro e os produtos coloniais. Tanto chocolates como móveis são referências de qualidade. Quanto aos produtos coloniais, estes ganharam um selo que garante

a procedência e a qualidade dos alimentos e das bebidas fabricados na zona rural. Um dos aspectos que contribui para atração do turista são as características peculiares da cultura local.

A gastronomia é diversificada, contando com diversos estabelecimentos. Já os estabelecimentos de hospedagem têm como desafio conquistar e conservar o cliente, adequar-se à realidade de mercado e, conviver com a concorrência. Pesquisa elaborada pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – Região das Hortênsias, no mês de junho de 2005, ilustra a acirrada concorrência (quadros 15 e 16).

Destinação	Gramado	Canela
Nº. de estabelecimentos	126	68
Capacidade	10.745	5.022

Quadro 15: Demonstrativo dos estabelecimentos gastronômicos na RH, em 06/2005
Fonte: Programa Região das Hortênsias (2007)

Destinação	Gramado	Canela
Nº. de estabelecimentos	142	60
Nº. de unidades habitacionais	3.814	1.420
Nº. de leitos	10.680	4.154

Quadro 16: Demonstrativo dos estabelecimentos hoteleiros na RH, em 06/2005
Fonte: Programa Região das Hortênsias (2007)

Para o IBGE, conforme estimativa de 1º de julho de 2006, Gramado tinha 511 unidades de alojamento e alimentação, ocupando 2.619 pessoas e; Canela tinha 375 unidades, ocupando 1.029 pessoas.

A Prefeitura Municipal de Gramado, através de sua Secretaria de Turismo, realizou pesquisa quanto à demanda turística, no período de novembro a dezembro de 2004, quando do Natal Luz, e obteve os resultados que seguem.

Quanto à origem dos visitantes:

- 70,5% dos turistas eram oriundos de fora do Estado do Rio Grande do Sul (20% paulistas, 16,7% catarinenses, 11,8% cariocas, 3,8% baianos, 3,8% mineiros, 3,3% paranaenses e 11,1% dos demais estados);
- 27,3% dos turistas eram oriundos do Estado do Rio Grande do Sul e;
- 2,2% eram turistas estrangeiros.

O mercado é predominantemente interno, formado por emissores próximos, como São Paulo e Santa Catarina. Quanto à renda mensal familiar, 19,3% tinham uma renda de até R\$ 3 mil; 45,2% entre R\$ 3 mil e R\$ 5 mil e; 35,5% acima de R\$ 5 mil. Quanto ao grau de escolaridade, 51,2% possuíam nível superior. O tempo médio de permanência era de 4,6 dias.

A pesquisa buscou investigar ainda a utilização de serviços no emissivo, sendo que 31,2% chegaram via agências de viagens (90,9% já estavam decididos quanto à destinação e, 9,1% foram aconselhados no momento da venda do pacote) e, 68,8% chegaram por conta própria.

E, finalmente, quanto ao grau de satisfação, 96,5% dos entrevistados pretendiam retornar e, 99,7% recomendariam a destinação a outras pessoas. Competitividade para uma localidade é o grau pelo qual ela pode produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente aos testes de mercado (PORTER, 1991), e isso parece ocorrer nessas destinações.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os resultados da pesquisa estão divididos atentando aos objetivos específicos do estudo, conforme quadro 09.

4.3.1 Atores presentes na aglomeração

O pressuposto básico é de que atores constituem-se no eixo dos relacionamentos interorganizacionais, exercendo papel fundamental para a competitividade e a sustentabilidade de um setor e/ou uma localidade (D'HAUTESSE, 2000; ALMEIDA, 2000). Os dados referentes à variável atores são tratados apenas com medida estatística descritiva, especificamente distribuição de frequência.

As respostas sobre o tempo de existência do negócio das empresas hoteleiras participantes, na destinação turística de Gramado, estão assim distribuídas: 33,3% com até 5 anos; 29,2% de 6 a 10 anos; 5,5% de 11 a 15 anos; 15,3% de 16 a 20 anos e; 16,7% com mais de 20 anos. Salienta-se que o menor período pesquisado é de 2 meses de existência do negócio e, o maior período é de 50 anos de existência do negócio.

Por sua vez, na destinação turística de Canela, as respostas estão assim distribuídas: 41,4% com até 5 anos; 27,6% de 6 a 10 anos; 13,8% de 11 a 15 anos; 10,3% de 16 a 20 anos e; 6,9% com mais de 20 anos. Nessa localidade, o menor período pesquisado é de 3 meses de existência do negócio e, o maior período é de 91 anos de existência do negócio.

Em Gramado (62,5%) e em Canela (69%), as respostas ao indicador tempo de existência do negócio das empresas hoteleiras participantes estão concentradas nas faixas de até uma década de atuação (quadro 17).

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 17: Distribuição de frequência do tempo de existência do negócio das empresas hoteleiras participantes
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Pelas respostas ao indicador tipo de gestão das empresas hoteleiras participantes, na destinação turística de Gramado, constata-se: 66,7% familiar; 18% profissional e; 15,3% mista.

Ainda quanto as respostas ao indicador tipo de gestão das empresas hoteleiras participantes, na destinação turística de Canela, constata-se: 58,7% familiar; 24,1% profissional e; 17,2% mista.

Verifica-se que nas empresas hoteleiras participantes, em ambas as localidades, a gestão familiar é predominante, seguida da profissional e, por fim, da mista (quadro 18).

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

Quadro 18: Distribuição de frequência do tipo de gestão das empresas hoteleiras participantes
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Na destinação turística de Gramado, as empresas hoteleiras participantes detêm um total de 2100 unidades habitacionais, sendo que: 79,1% dos estabelecimentos enquadram-se na faixa de 1 até 50 unidades habitacionais; 16,7% dos estabelecimentos enquadram-se na faixa de mais de 50 até 100 unidades habitacionais e; 4,1% dos estabelecimentos enquadram-se na faixa acima de 100 unidades habitacionais.

Outrossim, na destinação turística de Canela, as empresas hoteleiras participantes detêm um total de 857 unidades habitacionais, sendo que: 86,3% dos estabelecimentos enquadram-se na faixa de 1 até 50 unidades habitacionais; 3,4% dos estabelecimentos enquadram-se na faixa de mais de 50 até 100 unidades habitacionais e; 10,3% dos estabelecimentos enquadram-se na faixa acima de 100 unidades habitacionais.

A pesquisa abrangeu 2957 unidades habitacionais, em ambas as destinações turísticas. A maioria das empresas hoteleiras participantes enquadra-se na faixa de 1 até 50 unidades habitacionais (quadro 19).

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 19: Distribuição de frequência do número de UHs das empresas hoteleiras participantes
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

As empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Gramado têm um total de 807 trabalhadores na “baixa” temporada e, 905 trabalhadores na “alta” temporada. Portanto, empregam 98 pessoas a mais, quando da concentração de demanda turística. Trinta e nove empresas participantes (54,2%) mantêm o mesmo número de funcionários na “baixa” e “alta” temporadas (quadro 20).

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. Portanto, empregam 57 pessoas a mais, quando da concentração de demanda turística. Onze empresas participantes (37,9%) mantêm o mesmo número de funcionários na “baixa” e “alta” temporadas (quadro 20).

Destinação	“baixa” temporada	“alta” temporada	≠ / sazonalidade
Gramado	807	905	98
Canela	278	335	57

Quadro 20: Demonstrativo do número de funcionários das empresas hoteleiras participantes
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

No Brasil não existe critério de classificação voltado especificamente para definir o tamanho das empresas hoteleiras. O IBGE (2007) e o SEBRAE (2007) adotam, para o setor de serviços – a hotelaria é uma atividade essencialmente prestadora de serviços, o critério econômico e social, tendo por micro-empresas as que possuem até 09 empregados e, de pequeno porte as que possuem de 10 a 49 empregados.

Visto sob esta ótica, os estabelecimentos de hospedagem participantes, na destinação turística de Gramado, estão assim classificados (quadro 21): 73,6% como micro-empresas; 22,2% como empresas de pequeno porte; 2,8% como empresas de médio porte (de 50 a 100 empregados) e; 1,4% como empresas de grande porte (mais de 100 empregados).

E, na destinação turística de Canela, os estabelecimentos de hospedagem participantes estão assim classificados: 79,4% como micro-empresas; 17,2% como empresas de pequeno porte e; 3,4% como empresas de médio porte (quadro 21).

Classificação	Gramado	Canela
Micro-empresas	73,6%	79,4%
Pequeno porte	22,2%	17,2%
Médio porte	2,8%	3,4%
Grande porte	1,4%	-

Quadro 21: Distribuição de frequência da classificação quanto ao porte das empresas hoteleiras participantes
 Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo, baseado em critério econômico e social adotado pelo IBGE (2007) e SEBRAE (2007)

A concentração, entre as empresas hoteleiras participantes das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), é de micro-empresas, conforme critério econômico e social adotado pelo IBGE (2007) e pelo SEBRAE (2007).

No âmbito internacional, a WTO (2000) utiliza a combinação do número de unidades habitacionais e do número de empregados à classificação de empresas hoteleiras, considerando pequenos estabelecimentos aqueles que possuem menos de 50 unidades habitacionais e que empregam menos de 10 pessoas, a qual é adotada neste estudo. Compilam-se, então, a partir da pesquisa de campo, os resultados constantes do quadro 22:

Classificação	Gramado	Canela
Pequeno porte	79,1%	86,3%
Médio porte	16,7%	3,4%
Grande porte	4,2%	10,3%

Quadro 22: Distribuição de frequência da classificação quanto ao porte das empresas hoteleiras participantes
 Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo, baseado em critério adotado pela WTO (2000).

Constata-se que, entre os participantes das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), a predominância é de empresas hoteleiras de pequeno porte.

O porte de estabelecimentos de hospedagem é complexo. Como exemplos, menciona-se uma empresa com apenas 35 unidades habitacionais e 120 trabalhadores e, outra com 106 unidades habitacionais e empregando apenas 21 pessoas.

A classificação de organizações hoteleiras quanto ao seu porte não se constitui em escopo desta pesquisa. Entretanto, é mencionada a título ilustrativo da estrutura do setor, para a melhor compreensão dos resultados.

Levando-se em consideração esta variável, verifica-se que a descrição dos atores do setor hoteleiro é análoga em ambas as destinações turísticas. O indicador tempo de existência do negócio demonstra que os atores acham-se concentrados nas faixas de até uma década de atuação, sendo que a maioria destes tem até cinco anos. O tempo pode ser um fator de relevo ao estudo, considerando-se que para o surgimento da confiança é necessário que as trocas entre as organizações sejam repetidas (RING e VAN DE VEN, 1992) e, relacionamentos interorganizacionais dependem do equacionamento da confiança entre as partes (JARILLO,

1988). No que tange ao indicador tipo de gestão, a familiar é a predominante, comumente presente em pequenas e médias empresas. Quanto ao indicador número de unidades habitacionais, os atores mais se enquadram na faixa de 01 até 50; sendo assim, a maioria das empresas hoteleiras participantes é classificada como micro-empresas, segundo critério econômico e social adotado pelo IBGE (2007) e SEBRAE (2007), e/ou de pequeno porte, segundo critério adotado pela WTO (2000). Os vários estudos que discutem a cooperação entre empresas coincidem em dizer que o tamanho mais comum é o de pequenas e médias empresas, como o de Mottiar e Tucker (2007). A relação entre tamanho e desempenho em redes aglomeradas parece existir, uma vez que a grande empresa, como podem ser os hotéis com bandeira, a escala é mais econômica agindo individualmente. O indicador número de funcionários demonstra que uma parcela significativa de organizações não altera o quadro de trabalhadores em razão da sazonalidade, a qual é um problema à competitividade e à sustentabilidade de empresas e/ou destinações (GOELDNER et al., 2002).

4.3.2 Confiança existente no setor hoteleiro

A variável atributos refere-se ao objetivo específico de analisar a confiança existente no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). Para tanto, utiliza como indicadores a cooperação, a flexibilidade, o aprendizado mútuo, a confiança e a reputação. Os dados são tratados com medidas estatísticas descritivas (frequência, tendência central e dispersão) e inferenciais (teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes). Posteriormente, será verificada a associação entre as variáveis com técnicas de análise fatorial, o que não significa que haja relação de causalidade, mas sim que uma pode alterar a probabilidade de que a outra ocorra (BARBETTA, 2001).

A cooperação é considerada um atributo de importância estratégica para a construção de vantagens competitivas (JARILLO, 1988; POWEWL, 1990; ARRURA e ARRUDA, 1997; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998; PORTER, 1999b; AMATO NETO, 2000; MARCON e MOINET, 2000; FAYARD, 2000; SILVA, 2005; HOFFMANN et al., 2007). Os respondentes são questionados acerca da postura aberta à cooperação (questão 2.1).

Na destinação turística de Gramado, 9,7% dos respondentes apontam graus de discordância, 25% atribuem grau de incidência neutro e, 65,3% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 23).

Na destinação turística de Canela não há registro de discordância. Outrossim, 17,2% dos respondentes atribuem grau de incidência neutro e, 82,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 23).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	8,3%	1,4%	-	25%	15,3%	9,7%	40,3%	5,25	1,817	0,017
Canela	-	-	-	17,2%	6,9%	24,1%	51,8%	6,14	1,391	

Quadro 23: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador cooperação
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde à pontuação máxima da escala (7), em ambas as localidades. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 5 em Gramado e, no grau 7 em Canela. As médias das opiniões dos respondentes gramadenses (5,25, e desvio padrão de 1,817) e canelenses (6,14, e desvio padrão de 1,391) estão locadas nos graus de concordância com a afirmativa descrita. É possível suscitar que as empresas hoteleiras participantes, tanto da destinação turística de Gramado, quanto da destinação turística de Canela, aceitam a cooperação. Esse resultado demonstra o potencial do desenvolvimento da cooperação, já que Verschoore Filho (2003) o traduz como o reconhecimento dos atores de que podem complementarem-se. Entretanto, o valor de significância do Teste *t* é menor que 0,05 ($p = 0,017$), apontando que existe diferença entre essas médias, sendo considerada estatisticamente significativa para se afirmar que as empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Canela estão mais abertas à cooperação.

Indicador cooperação:
Médias de Gramado (5,25) e de Canela (6,14)
apresentam diferença significativa

A emergência de redes é fortemente relacionada com o conceito de flexibilidade (PECI, 1999; MARCON e MOINET, 2000; SIQUEIRA, 2000; BALESTRIN e VARGAS, 2004). Os respondentes são questionados sobre os relacionamentos da empresa serem flexíveis, tanto com fornecedores, como com competidores e/ou com complementadores (questão 2.2).

Na destinação turística de Gramado, 7% dos respondentes apontam graus de discordância, 11,1% atribuem grau de incidência neutro e, 81,9% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 24).

Na destinação turística de Canela, 3,4% dos respondentes apontam graus de discordância, 6,9% atribuem grau de incidência neutro e, 89,7% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 24).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	4,2%	1,4%	1,4%	11,1%	12,5%	26,4%	43%	5,81	1,555	0,202
Canela	-	-	3,4%	6,9%	10,3%	24,1%	55,3%	6,21	1,392	

Quadro 24: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador flexibilidade

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde à pontuação máxima da escala (7), em ambas as localidades. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 6 em Gramado e, no grau 7 em Canela. As médias das opiniões dos respondentes gramadenses (5,81, e desvio padrão de 1,555) e canelenses (6,21, e desvio padrão de 1,392) acham-se localizadas em graus de concordância com a afirmativa descrita. Buscando-se investigar a diferença entre essas médias, compreende-se que estatisticamente não há significância suficiente para considerá-las diferentes entre si, já que $p = 0,202$ (Teste *t*). Isso permite afirmar que as empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas, tendem a flexibilizar seus relacionamentos, adaptando-os nos casos de necessidades e/ou problemas (ARRUDA e ARRUDA, 1998); sendo a robustez deste atributo baseada numa atitude de colaboração (CELESTE, 1993).

Indicador flexibilidade:
Médias de Gramado (5,81) e de Canela (6,21)
não apresentam diferença significante

A freqüente heterogeneidade dos atores induz ao conhecimento coletivo (MARCON e MOINET, 2000; TEIXEIRA e GUERRA, 2002; CLARO et al., 2002; MOLINA-MORALES e HOFFMANN, 2002; BALESTRIN e VARGAS, 2004). Os respondentes são questionados se existe facilidade de troca de capacitação produtiva, tecnológica e/ou organizacional entre as empresas hoteleiras da localidade (questão 2.3).

Na destinação turística de Gramado, 27,8% dos respondentes apontam graus de discordância, 30,6% atribuem grau de incidência neutro e, 41,6% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 25).

Na destinação turística de Canela, 20,6% dos respondentes apontam graus de discordância, 34,6% atribuem grau de incidência neutro e, 44,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 25).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	15,3%	4,2%	8,3%	30,6%	9,7%	12,5%	19,4%	4,31	1,944	0,879
Canela	10,3%	10,3%	-	34,6%	27,6%	3,4%	13,8%	4,24	1,677	

Quadro 25: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador aprendizado mútuo

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,31 (com desvio padrão de 1,944) e, de Canela é de 4,24 (com desvio padrão de 1,677). Aplicando-se o Teste *t* ($p = 0,879$) resulta que estatisticamente a diferença entre essas médias não pode ser considerada significativa. Verifica-se que há uma neutralidade de opiniões quanto a facilidade de aprendizado mútuo no setor hoteleiro dessas destinações, através do qual as empresas podem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (EBERS e JARILLO, 1998).

Indicador aprendizado mútuo:
Médias de Gramado (4,31) e de Canela (4,24)
não apresentam diferença significativa

Para Jarillo (1988), Powell (1990), Amato Neto (2000), Hall (2001) e Endres (2003) o nascimento e a sobrevivência das redes dependem do equacionamento da confiança entre as partes; atributo que refere-se à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro, resultando em vantagens competitivas duradouras, com as quais os competidores externos não conseguem competir (PORTER, 1999b). No que diz respeito ao atributo confiança, os respondentes são questionados: se a empresa faz negócios apenas na base da confiança (questão 2.4); se as empresas hoteleiras da localidade demonstram confiança umas nas outras (questão 2.5); se a empresa toma decisões de longo prazo com os concorrentes locais (questão 2.6) e; se as empresas hoteleiras da localidade compartilham e discutem informações sobre produtos, mercados, tecnologias e/ou lucratividade (questão 2.7).

Na destinação turística de Gramado, 50% dos respondentes apontam graus de discordância, 23,6% atribuem grau de incidência neutro e, 26,4% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 26).

Na destinação turística de Canela, 51,8% dos respondentes apontam graus de discordância, 20,7% atribuem grau de incidência neutro e, 27,5% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 26).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	31,9%	12,5%	5,6%	23,6%	5,6%	8,3%	12,5%	3,38	2,098	0,809
Canela	17,3%	13,8%	20,7%	20,7%	10,3%	13,8%	3,4%	3,48	1,693	

Quadro 26: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança (questão 2.4)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em Gramado e, ao grau 3 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 em Gramado e, no grau 3 em Canela. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 3,38 (com desvio padrão de 2,098) e, de Canela é de 3,48 (com desvio padrão de 1,683). Aplicando-se o Teste *t* ($p = 0,809$) resulta que estatisticamente a diferença entre essas médias não pode ser considerada significativa. Os resultados mostram certa discordância com interações na base exclusiva da confiança por parte das empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas; presumindo-se não haver uma convicção de não serem exploradas em suas vulnerabilidades nos relacionamentos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

<p>Indicador confiança: Médias de Gramado (3,38) e de Canela (3,48) <u>não apresentam</u> diferença significativa</p>
--

A possibilidade de confiança aumenta quando há similaridade entre os processos das empresas (HALL, 2001), como os do segmento ora estudado.

Na destinação turística de Gramado, 32% dos respondentes apontam graus de discordância, 33,3% atribuem grau de incidência neutro e, 34,7% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 27).

Na destinação turística de Canela, 37,9% dos respondentes apontam graus de discordância, 24,2% atribuem grau de incidência neutro e, 37,9% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 27).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	15,3%	5,6%	11,1%	33,3%	4,2%	9,7%	20,8%	4,21	1,980	0,345
Canela	20,7%	6,9%	10,3%	24,2%	17,2%	13,8%	6,9%	3,79	1,822	

Quadro 27: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança (questão 2.5)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. Das opiniões dos respondentes sobre as empresas hoteleiras demonstrarem confiança umas nas outras, obtêm-se médias 4,21 (com desvio padrão de 1,980) em Gramado e, 3,79 (com desvio padrão de 1,822) em Canela. Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,345$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Enumera-se que a confiança não seja muito evidenciada no setor hoteleiro dessas destinações.; mesmo havendo idêntica natureza de processos entre as empresas, o que, para Balestrin e Vargas (2004), poderia contribuir para as interações dos atores.

Indicador confiança:
Médias de Gramado (4,21) e de Canela (3,79)
não apresentam diferença significante

Segundo Balestrin e Vargas (2004), a possibilidade de confiança também aumenta quando as relações estabelecidas são de longo prazo.

Na destinação turística de Gramado, 41,7% dos respondentes apontam graus de discordância, 41,7% atribuem grau de incidência neutro e, 16,6% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 28).

Na destinação turística de Canela, 24,2% dos respondentes apontam graus de discordância, 37,9% atribuem grau de incidência neutro e, 37,9% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 28).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	27,8%	4,2%	9,7%	41,7%	5,5%	2,8%	8,3%	3,38	1,828	0,057
Canela	10,4%	6,9%	6,9%	37,9%	17,2%	13,8%	6,9%	4,14	1,586	

Quadro 28: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança (questão 2.6)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. As opiniões dos respondentes à afirmativa resultam na média 3,38 (com desvio padrão de 1,828) em Gramado e, na média 4,14 (com desvio padrão de 1,586) em Canela. Pelo valor de significância do Teste t ($p = 0,057$), é possível constatar que estatisticamente a diferença entre essas médias não pode ser considerada significativa. Isso indica não haver muita intensificação dos relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro dessas destinações., refutando a possibilidade de confiança (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Indicador confiança:
Médias de Gramado (3,38) e de Canela (4,14)
não apresentam diferença significativa

A confiança pode ser encorajada quando os parceiros compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Na destinação turística de Gramado, 36,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 36,1% atribuem grau de incidência neutro e, 27,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 29).

Na destinação turística de Canela, 24,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 27,7% atribuem grau de incidência neutro e, 48,2% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 29).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste t
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	25%	6,9%	4,2%	36,1%	8,3%	4,2%	15,3%	3,68	2,000	0,149
Canela	6,9%	17,2%	-	27,7%	20,7%	17,2%	10,3%	4,31	1,705	

Quadro 29: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador confiança (questão 2.7)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. Neste quesito, as opiniões dos respondentes da destinação turística de Gramado alcançam média 3,68 (com desvio padrão de 2,000) e, as de Canela alcançam média 4,31 (com desvio padrão de 1,705). O nível de significância do Teste t ($p = 0,149$) não é suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes; mostrando não haver muita propagação da informação sobre o setor entre as empresas hoteleiras participantes dessas destinações, o que poderia permitir o surgimento da confiança entre os atores (CLARO et al., 2002).

Indicador confiança:
Médias de Gramado (3,68) e de Canela (4,31)
não apresentam diferença significativa

Uma reputação positiva indica um bom nome e reconhecimento (CARVALHO e FISCHER, 2000); desencorajando ações oportunistas e facilitando o desenvolvimento da confiança (POWELL, 1990; ANAND et al., 2002; CLARO et al., 2002). Os respondentes são questionados se a reputação positiva da empresa facilita relacionamentos com as demais empresas hoteleiras da localidade (questão 2.8).

Na destinação turística de Gramado, 5,6% dos respondentes apontam graus de discordância, 20,8% atribuem grau de incidência neutro e, 73,6% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 30).

Na destinação turística de Canela, não há discordância dos respondentes quanto à afirmativa. Entretanto, 17,2% dos respondentes atribuem grau de incidência neutro e, 82,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 30).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	4,2%	1,4%	-	20,8%	6,9%	23,6%	43,1%	5,75	1,594	0,491
Canela	-	-	-	17,2%	13,8%	27,6%	41,4%	5,93	1,376	

Quadro 30: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador reputação
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde à pontuação máxima da escala (7), em ambas as localidades. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 6, nas duas destinações turísticas. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 5,75 (com desvio padrão de 1,594) e, a dos respondentes de Canela é de 5,93 (com desvio padrão de 1,376); as quais não podem ser consideradas estatisticamente diferentes, já que $p = 0,491$ (Teste *t*). A tendência identificada, frente a essas médias, é com a concordância de que a reputação é facilitadora de relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro dessas destinações.

Indicador reputação:
Médias de Gramado (5,75) e de Canela (5,93)
não apresentam diferença significativa

De acordo com os resultados obtidos dos indicadores expostos, passa-se à análise da variável atributos.

O consenso estabelecido na conceituação de relacionamentos interorganizacionais encontra-se na interação dos atores, tendo por atributos a cooperação, a flexibilidade, o aprendizado mútuo, a confiança e a reputação. Inicialmente, há uma avaliação positiva, já que a maioria das empresas hoteleiras participantes se diz aberta à postura cooperada. Segundo Verschoore Filho (2003), a competitividade interorganizacional não evolui sem foco na cooperação e, o potencial para a cooperação surge quando cada ator reconhece que pode auxiliar o outro. Confrontando-se os resultados deste indicador, verifica-se que existe diferença entre as médias das destinações, sendo considerada estatisticamente significativa para se afirmar que as empresas hoteleiras participantes de Canela são mais receptivas à cooperação, que as de Gramado.

Quanto aos demais indicadores desta variável, as destinações turísticas de Gramado e Canela têm comportamento similar. A pesquisa demonstra que as empresas hoteleiras participantes tendem a flexibilizar seus relacionamentos, bem como reconhecem que uma reputação positiva é facilitadora de interações interorganizacionais. A competitividade pode estar vinculada à transferência de conhecimento (HOFFMANN e MOLINA-MORALES, 2004). Entretanto, sobre este indicador, há uma neutralidade de opiniões dos respondentes sobre a transferência do conhecimento propiciada pela interação entre os atores. Para Carvalho e Fischer (2000), a confiança é o antecedente imediato das relações de cooperação. E, sobre este indicador, infere-se que: não há muita interação na base exclusiva da confiança; a confiança não é muito evidenciada no setor hoteleiro dessas destinações; não há muita intensificação dos relacionamentos interorganizacionais e; não há muita propagação da informação sobre o setor entre as empresas hoteleiras participantes. Claro et al. (2002) mencionam que a possibilidade de confiança aumenta quando: há similaridade entre processos das empresas, como os do segmento ora estudado; as relações são estabelecidas a longo prazo e; os atores compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade. Todos os indicadores mencionados influem para a efetivação de interações entre os atores, mas as dimensões da confiança e da cooperação representam papel central no êxito alcançado pelos relacionamentos interorganizacionais (BALESTRIN e VARGAS, 2004). A literatura revisada aponta que o alcance de possíveis benefícios gerados pelas interações dos atores necessita de algumas condições, dentre elas a confiança, indicada como base para a formação destes relacionamentos (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; AMATO NETO, 2000; HALL, 2001). Entretanto, enumera-se que a confiança não seja de toda evidenciada pelas empresas hoteleiras participantes das destinações turísticas de Gramado e

Canela, as quais apontam à aceitação da cooperação, porém acenando mais para a competição.

Cabe destacar que a análise da variável atributos se complementar com a estatística multivariada, a ser apresentada na seção 4.3.5.

4.3.3 Relacionamentos informais no setor hoteleiro

A variável tipologia corresponde ao objetivo específico de analisar os relacionamentos informais existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). São utilizados os indicadores localização, formalização, direcionalidade e poder, segundo proposição de Hoffmann et al. (2007). Os dados são tratados com medidas estatísticas descritivas (frequência, tendência central e dispersão) e inferenciais (teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes). Posteriormente, será verificada a associação entre as variáveis com técnicas de análise fatorial, o que não significa que haja relação de causalidade, mas sim que uma pode alterar a probabilidade de que a outra ocorra (BARBETTA, 2001).

Quanto à localização, as organizações podem estar dispersas ou aglomeradas territorialmente (HOFFMANN et al., 2007). No que se refere ao indicador localização, os respondentes são questionados: se é fácil estabelecer relações sociais com os concorrentes (questão 2.9); se a empresa tem acesso privilegiado a recursos (conhecimento, tecnologia, mão-de-obra, etc.) em razão de sua localização territorial (questão 2.10) e; se a empresa utiliza recursos de concorrentes locais (questão 2.11).

Na destinação turística de Gramado, 25% dos respondentes apontam graus de discordância, 30,6% atribuem grau de incidência neutro e, 44,4% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 31).

Na destinação turística de Canela, 17,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 27,8% atribuem grau de incidência neutro e, 55,1% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 31).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	11,1%	5,6%	8,3%	30,6%	9,7%	19,4%	15,3%	4,36	1,837	0,275
Canela	3,4%	3,4%	10,3%	27,8%	20,7%	17,2%	17,2%	4,79	1,558	

Quadro 31: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador localização (questão 2.9)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 4, em ambas as localidades. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 em Gramado e, no grau 5 em Canela. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,36 (com desvio padrão de 1,837) e, a dos respondentes de Canela é de 4,79 (com desvio padrão de 1,558). Aplicando-se o Teste t ($p = 0,275$) resulta que estatisticamente a diferença entre essas médias não pode ser considerada significativa. Verifica-se que há uma neutralidade de opiniões dos respondentes gramadenses e canelenses, sobre a facilidade de estabelecer relações sociais com os concorrentes de negócios. Manter relações sociais com os concorrentes é uma das características de empresas próximas fisicamente, sendo que a aglomeração facilita um misto entre relações sociais e econômicas (BECATTINI, 2002); fazendo com que os atores se entrelacem em objetivos de longo prazo e construam estratégias fundamentadas nas complementaridades, visando vantagens competitivas.

Indicador localização:
Médias de Gramado (4,36) e de Canela (4,79)
não apresentam diferença significativa

A importância do território leva à definição de estratégias que exigem a interação dos atores e do uso dos próprios recursos existentes (ANDION, 2003).

Na destinação turística de Gramado, 25% dos respondentes apontam graus de discordância, 31,9% atribuem grau de incidência neutro e, 43,1% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 32).

Na destinação turística de Canela, 34,4% dos respondentes apontam graus de discordância, 31,2% atribuem grau de incidência neutro e, 34,4% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 32).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste t
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	11,1%	8,3%	5,6%	31,9%	2,8%	12,5%	27,8%	4,51	2,041	0,171
Canela	13,8%	17,2%	3,4%	31,2%	10,3%	13,8%	10,3%	3,90	1,822	

Quadro 32: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador localização (questão 2.10)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,51 (com desvio padrão de 2,041) e, a dos respondentes de Canela é de 3,90 (com desvio padrão de 1,822).

Quando aplicado o Teste t ($p = 0,171$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Enumera-se não haver muita percepção de acesso privilegiado a recursos em razão da localização territorial, por parte das empresas hoteleiras participantes de ambas as destinações. Assim, as vantagens competitivas não são resultantes do compartilhamento de recursos, como conhecimento, tecnologias e mão-de-obra especializada (GARRIDO, 2006).

Indicador localização:
Médias de Gramado (4,51) e de Canela (3,90)
não apresentam diferença significativa

As relações interorganizacionais podem ser decorrentes da união de esforços de concorrentes que, na maioria das vezes, isoladamente, têm dificuldades em adquirir recursos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

Na destinação turística de Gramado, 55,5% dos respondentes apontam graus de discordância, 33,3% atribuem grau de incidência neutro e, 11,2% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 33).

Na destinação turística de Canela, 37,8% dos respondentes apontam graus de discordância, 24,3% atribuem grau de incidência neutro e, 37,9% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 33).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste t
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	40,2%	9,7%	5,6%	33,3%	2,8%	5,6%	2,8%	2,74	1,728	0,004
Canela	17,2%	10,3%	10,3%	24,3%	17,2%	6,9%	13,8%	3,90	1,873	

Quadro 33: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador localização (questão 2.11)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em Gramado e, ao grau 4 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 2 em Gramado e, no grau 4 em Canela. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 2,74 (com desvio padrão de 1,728) e, a dos respondentes de Canela é de 3,90 (com desvio padrão de 1,873), estando locadas em graus de discordância com a afirmativa. O nível de significância do Teste t ($p = 0,004$) é suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Os resultados indicam que as empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Gramado tendem mais a discordar da afirmativa de que utilizam recursos de concorrentes de negócios, que as de Canela.

Indicador localização:
Médias de Gramado (2,74) e de Canela (3,90)
apresentam diferença significativa

As relações interorganizacionais são formalizadas por meio de termos contratuais (formais) ou; informais, prescindindo de contrato formal (HOFFMANN et al., 2007). No que se refere ao indicador formalização, os respondentes são questionados: se a empresa mantém acordos de cooperação formais (contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores (questão 2.12); se a empresa mantém acordos de cooperação informais (não-contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores (questão 2.13) e; se a empresa mantém mais acordos de cooperação informais (não-contratuais) do que formais (contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores (questão 2.14).

Na destinação turística de Gramado, 39% dos respondentes apontam graus de discordância, 20,8% atribuem grau de incidência neutro e, 40,2% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 34).

Na destinação turística de Canela, 24,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 31,1% atribuem grau de incidência neutro e, 44,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 34).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	25,1%	8,3%	5,6%	20,8%	9,7%	8,3%	22,2%	3,94	2,254	0,480
Canela	10,3%	6,9%	6,9%	31,1%	17,2%	20,7%	6,9%	4,28	1,648	

Quadro 34: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador formalização (questão 2.12)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em Gramado e, ao grau 4 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 3,94 (com desvio padrão de 2,254) e, a dos respondentes de Canela é de 4,28 (com desvio padrão de 1,648). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,480$), resulta que estatisticamente a diferença entre essas médias não pode ser considerada significativa. Enumera-se que não há uma tendência à formalidade nos acordos de cooperação das empresas hoteleiras participantes de ambas as destinações. O grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores é formal quando as regras de conduta são fixadas por normas contratuais (MARCON e MOINET, 2000; HOFFMANN et al., 2007).

Indicador formalização:
Médias de Gramado (3,94) e de Canela (4,28)
não apresentam diferença significativa

O grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores é informal quando aagem de conformidade com os interesses mútuos de cooperação, prescindindo de contratos formais (HOFFMANN et al., 2007).

Na destinação turística de Gramado, 36% dos respondentes apontam graus de discordância, 26,6% atribuem grau de incidência neutro e, 37,4% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 35).

Na destinação turística de Canela, 13,7% dos respondentes apontam graus de discordância, 41,5% atribuem grau de incidência neutro e, 44,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 35).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	20,8%	6,9%	8,3%	26,6%	8,3%	11,1%	18%	4,08	2,065	0,281
Canela	6,9%	3,4%	3,4%	41,5%	10,3%	27,6%	6,9%	4,55	1,530	

Quadro 35: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador formalização (questão 2.13)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,08 (com desvio padrão de 2,065) e, a dos respondentes de Canela é de 4,55 (com desvio padrão de 1,530). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,281$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Verifica-se uma neutralidade de opiniões dos respondentes de ambas as destinações sobre a informalidade nos acordos de cooperação, que é baseada, sobretudo, na confiança (MARCON e MOINET, 2000).

Indicador formalização:
Médias de Gramado (4,08) e de Canela (4,55)
não apresentam diferença significativa

Procurando-se verificar a informalidade nos relacionamentos interorganizacionais do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela, constata-se os resultados que seguem.

Na destinação turística de Gramado, 36% dos respondentes apontam graus de discordância, 32,1% atribuem grau de incidência neutro e, 31,9% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 36).

Na destinação turística de Canela, 17,2% dos respondentes apontam graus de discordância, 41,5% atribuem grau de incidência neutro e, 41,3% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 36).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	19,4%	9,7%	6,9%	32,1%	6,9%	11,1%	13,9%	3,86	1,961	0,109
Canela	3,4%	6,9%	6,9%	41,5%	6,9%	24,1%	10,3%	4,55	1,530	

Quadro 36: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador formalização (questão 2.14)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 3,86 (com desvio padrão de 1,961) e, a dos respondentes de Canela é de 4,55 (com desvio padrão de 1,530). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,109$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Infere-se não haver mais informalidade do que formalidade nos acordos de cooperação das empresas hoteleiras participantes.

Indicador formalização:
Médias de Gramado (3,86) e de Canela (4,55)
não apresentam diferença significativa

O indicador direcionalidade significa a direção dos relacionamentos entre os atores (vertical e/ou horizontal). No que se refere ao indicador direcionalidade, os respondentes são questionados: se a empresa mantém acordos de cooperação com seus fornecedores (questão 2.15); se a empresa mantém acordos de cooperação com seus concorrentes (questão 2.16) e; se a empresa mantém acordos de cooperação com complementadores (questão 2.17).

Relações verticais são entendidas como aquelas mantidas entre organizações distintas e especializadas em determinada etapa do processo produtivo (HOFFMANN et al., 2007).

Na destinação turística de Gramado, 26,4% dos respondentes apontam graus de discordância, 37,5% atribuem grau de incidência neutro e, 36,1% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 37).

Na destinação turística de Canela, 17,2% dos respondentes apontam graus de discordância, 41,5% atribuem grau de incidência neutro e, 41,3% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 37).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	18%	4,2%	4,2%	37,5%	11,1%	9,7%	15,3%	4,00	1,903	0,149
Canela	3,4%	6,9%	6,9%	41,5%	6,9%	24,1%	10,3%	4,59	1,512	

Quadro 37: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador direcionalidade (questão 2.15)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,00 (com desvio padrão de 1,903) e, a dos respondentes de Canela é de 4,59 (com desvio padrão de 1,512). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,149$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Verifica-se uma neutralidade de opiniões dos respondentes sobre a empresa manter acordos de cooperação com seus fornecedores (relacionamentos verticais).

Indicador direcionalidade:
Médias de Gramado (4,00) e de Canela (4,59)
não apresentam diferença significativa

Relações horizontais são aquelas entre organizações do mesmo ramo e que competem tanto em produtos, quanto por mercados (HOFFMANN et al., 2007), havendo uma união de esforços de concorrentes.

Na destinação turística de Gramado, 29,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 51,5% atribuem grau de incidência neutro e, 19,4% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 38).

Na destinação turística de Canela, 24,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 31% atribuem grau de incidência neutro e, 44,9% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 38).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	18%	8,3%	2,8%	51,5%	5,6%	6,9%	6,9%	3,57	1,646	0,165
Canela	10,3%	6,9%	6,9%	31%	31%	13,9%	-	4,07	1,466	

Quadro 38: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador direcionalidade (questão 2.16)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 4 em Gramado e, ao grau 5 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 3,57 (com desvio padrão de 1,646) e, a dos respondentes de Canela é de 4,07 (com desvio padrão de 1,466). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,165$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Enumera-se não haver uma tendência das empresas hoteleiras participantes, das duas destinações, de manterem acordos de cooperação com seus concorrentes de negócios (relacionamentos horizontais).

Indicador direcionalidade:
Médias de Gramado (3,57) e de Canela (4,07)
não apresentam diferença significante

As relações podem ser estendidas, além dos laços comerciais, para as instituições locais de suporte empresarial, como as universidades, que muitas vezes preparam mão-de-obra especializada e dão suporte a pesquisas voltadas ao desenvolvimento da região (HOFFMANN et al., 2007).

Na destinação turística de Gramado, 26,4% dos respondentes apontam graus de discordância, 30,6% atribuem grau de incidência neutro e, 43% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 39).

Na destinação turística de Canela, 20,6% dos respondentes apontam graus de discordância, 34,6% atribuem grau de incidência neutro e, 44,8% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 39).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	22,2%	2,8%	1,4%	30,6%	8,3%	9,7%	25%	4,32	2,118	0,922
Canela	10,3%	6,9%	3,4%	34,6%	20,7%	17,2%	6,9%	4,28	1.612	

Quadro 39: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador direcionalidade (questão 2.17)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda e a mediana, ou valor típico, correspondem ao grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,32 (com desvio padrão de 2,118) e, a dos respondentes de Canela é de 4,28 (com desvio padrão de 1,612). Quando aplicado o Teste t ($p = 0,922$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Infere-se que há uma neutralidade de opiniões dos respondentes, de ambas as destinações, sobre a empresa manter acordos de cooperação com complementadores.

Indicador direcionalidade (c):
Médias de Gramado (4,32) e de Canela (4,28)
não apresentam diferença significante

O poder decisório que as organizações possuem em suas articulações pode ser tipificado como orbital, onde há um centro ao redor do qual as demais atuam, ou não-orbital, onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão (HOFFMANN et al., 2007). No que se refere ao indicador poder, os respondentes são questionados se as empresas hoteleiras da localidade têm o mesmo poder de decisão na gestão turística (questão 2.18).

Na destinação turística de Gramado, 44,4% dos respondentes apontam graus de discordância, 39,1% atribuem grau de incidência neutro e, 16,5% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 40).

Na destinação turística de Canela, 44,9% dos respondentes apontam graus de discordância, 24,1% atribuem grau de incidência neutro e, 31% apontam graus de concordância com a afirmativa (quadro 40).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste t
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	31,9%	9,7%	2,8%	39,1%	5,5%	5,5%	5,5%	3,14	1,806	0,505
Canela	27,7%	10,3%	6,9%	24,1%	13,8%	13,8%	3,4%	3,41	1,891	

Quadro 40: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador poder

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 4 em Gramado e, ao grau 1 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 3,14 (com desvio padrão de 1,806) e, a dos respondentes de Canela é de 3,41 (com desvio padrão de 1,891). Quando aplicado o Teste t ($p = 0,505$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente

diferentes. Verifica-se que as empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações, não acreditam terem o mesmo poder decisório nas articulações à gestão turística.

Indicador poder:
Médias de Gramado (3,14) e de Canela (3,41)
não apresentam diferença significante

De acordo com os resultados obtidos dos indicadores expostos, passa-se à análise da variável tipologia.

O indicador localização merece também consideração quanto à competitividade e sustentabilidade, por referir-se à relação entre o espaço geográfico e a concentração de empresas (HOFFMANN et al., 2007). Os respondentes de ambas as destinações turísticas apresentam uma neutralidade de opiniões sobre uma das características de empresas aglomeradas territorialmente, qual seja, a facilidade de manter relações sociais com os concorrentes (BECATTINI, 2002). A importância do território leva à definição de estratégias que exigem a interação dos atores e o uso dos próprios recursos existentes, com ganhos de vantagens competitivas (GARRIDO, 2006). As opiniões dos respondentes giram em torno da neutralidade (Gramado) e da discordância (Canela) sobre vantagens advindas da localização, especificamente quanto ao acesso privilegiado a recursos. Outrossim, verifica-se que existe diferença entre as médias das destinações, sendo considerada estatisticamente significativa para se afirmar que as empresas hoteleiras participantes gramadenses tendem mais à discordância da utilização de recursos dos concorrentes de negócios, que as canelenses. A alternativa de relacionamentos interorganizacionais, através de articulações a partir do âmbito local, não parece se configurar no setor hoteleiro das destinações em estudo.

No indicador formalização procura-se investigar a constituição de eventuais acordos de cooperação, que assentam-se na formalidade, com base contratual, e/ou na informalidade, prescindindo de contratos formais (HOFFMANN et al., 2007). Como resultado da primeira indagação deste indicador, enumera-se que não há uma tendência à formalidade nos acordos de cooperação das empresas hoteleiras participantes, de ambas as localidades. Então, num primeiro momento, pode ser deduzida a informalidade desses acordos, considerando-se que, genericamente, a maioria das empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas, se diz aberta à postura cooperada (indicador cooperação/variável atributos). Entretanto, a seguir, verifica-se uma neutralidade de opiniões dos respondentes, de ambas as destinações, sobre a informalidade nos acordos de cooperação. Isso pode ser explicado pelos resultados do indicador confiança (variável atributos), uma vez que não há muita interação na

base exclusiva da confiança, a confiança não é muito evidenciada no setor hoteleiro e, não há muita intensificação dos relacionamentos interorganizacionais. E, quando procura-se medir este indicador, infere-se não haver mais informalidade do que formalidade nos acordos de cooperação, e vice versa. Estes dados permitem quase que refutar a idéia de acordos de cooperação, tanto formais, quanto informais, firmados pelas empresas hoteleiras participantes, de maneira similar nas destinações turísticas de Gramado e Canela; também confirmada por não haver muita percepção de acesso privilegiado a recursos em razão da localização territorial e, pela discordância da utilização de recursos da concorrência (indicador localização/variável tipologia).

O indicador da direção das relações entre as partes contempla as dimensões de verticalidade, abordada na forma da cooperação entre organizações distintas e especializadas em determinada etapa do processo produtivo, e/ou de horizontalidade, isto é, entre organizações que prestam o mesmo serviço (HOFFMANN et al., 2007). Os resultados são idênticos nas duas destinações em estudo. Na dimensão de verticalidade, há uma neutralidade de opiniões dos respondentes gramadenses e canelenses. Cogitam-se, aqui, os resultados do indicador localização, especificamente quando enumera-se não haver muita percepção de acesso privilegiado a recursos em razão da localização territorial. Por sua vez, na dimensão de horizontalidade, vê-se que as médias das opiniões dos respondentes giram em torno do ponto neutro da escala e grau de discordância, indicando que o setor hoteleiro das destinações de Gramado e Canela não parece organizado de maneira que realce a cooperação entre organizações especializadas no mesmo segmento. Relaciona-se então, os resultados da variável atributos, pelos indicadores confiança – não haver muita intensificação dos relacionamentos interorganizacionais do setor hoteleiro e, aprendizado mútuo – neutralidade de opiniões sobre o processo interativo que facilita a geração do conhecimento, bem como desta variável tipologia, pelos indicadores localização – certa discordância da utilização de recursos dos concorrentes de negócios e, formalização – através do qual quase que se refuta a idéia de acordos de cooperação, induzindo mais à competição, tanto em produtos, quanto por mercados.

Como último indicador da variável tipologia, o poder decisório que as organizações possuem em suas interações, podendo ser tipificado como orbital ou não-orbital (HOFFMANN et al., 2007). Pelas médias das opiniões dos respondentes estarem localizadas em grau de discordância, verifica-se que as empresas hoteleiras participantes, de ambas as localidades, mais acreditam não terem o mesmo poder de decisão nas articulações à gestão turística. De forma coincidente nessas destinações, conclui-se que o poder é mais orbital

(hierárquico) nos relacionamentos das empresas hoteleiras participantes decorrentes à gestão turística, do que igualitário; em que pese o setor hoteleiro ser integrante da cadeia produtiva do turismo.

Cabe destacar que a análise da variável tipologia se complementarará com a estatística multivariada, a ser apresentada na seção 4.3.5.

4.3.4 Ações cooperadas no setor hoteleiro

A variável ações cooperadas corresponde ao objetivo específico de analisar as ações cooperadas existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). Os dados são tratados com medidas estatísticas descritivas (frequência, tendência central e dispersão) e inferenciais (teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes). Posteriormente, será verificada a associação entre as variáveis com técnicas de análise fatorial, o que não significa que haja relação de causalidade, mas sim que uma pode alterar a probabilidade de que a outra ocorra (BARBETTA, 2001).

Ações coletivas são decorrentes de relacionamentos interorganizacionais, tendo por base a confiança e a cooperação; sendo que ações cooperadas conjuntas são consideradas pela literatura como fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1999b). Os respondentes são questionados se a empresa: contrata pesquisas e consultorias em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (questão 2.19); faz treinamento de pessoal em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (questão 2.20); promove divulgação institucional em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (questão 2.21); faz compras e/ou comercialização em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (questão 2.22); desenvolve novos produtos e/ou mercados em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (questão 2.23) e; tem iniciativa conjunta para atração de demanda (questão 2.24).

Na destinação turística de Gramado, 62,5% dos respondentes apontam graus de discordância, 25% atribuem grau de incidência neutro e, 12,5% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 41).

Na destinação turística de Canela, 44,8% dos respondentes apontam graus de discordância, 38% atribuem grau de incidência neutro e, 17,2% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 41).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	47,2%	12,5%	2,8%	25%	8,3%	-	4,2%	2,43	1,700	0,073
Canela	34,5%	6,9%	3,4%	38%	6,9%	3,4%	6,9%	3,14	1,816	

Quadro 41: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador contratação de pesquisas e consultorias em conjunto

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em Gramado e, ao grau 4 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 2 em Gramado e, no grau 4 em Canela. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 2,43 (com desvio padrão de 1,700) e, a dos respondentes de Canela é de 3,14 (com desvio padrão de 1,816). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,073$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Enumera-se que as empresa hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas, tendem a não realizarem ações cooperadas à contratação de pesquisas e consultorias.

Indicador contratação de pesquisas e consultorias em conjunto:

Médias de Gramado (2,43) e de Canela (3,14)

não apresentam diferença significante

Na destinação turística de Gramado, 47,2% dos respondentes apontam graus de discordância, 22,2% atribuem grau de incidência neutro e, 30,6% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 42).

Na destinação turística de Canela, 48,2% dos respondentes apontam graus de discordância, 27,7% atribuem grau de incidência neutro e, 24,1% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 42).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	34,7%	9,7%	2,8%	22,2%	9,7%	5,6%	15,3%	3,39	2,203	0,867
Canela	24,1%	13,8%	10,3%	27,7%	13,8%	3,4%	6,9%	3,31	1,748	

Quadro 42: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador treinamento de pessoal em conjunto

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em Gramado e, ao grau 4 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 3,39 (com desvio padrão de 2,203) e, a dos respondentes

de Canela é de 3,31 (com desvio padrão de 1,748). Quando aplicado o Teste t ($p = 0,867$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Infere-se que as empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas, tendem a não realizarem ações cooperadas para treinamento de pessoal.

Indicador treinamento de pessoal em conjunto:

Médias de Gramado (3,39) e de Canela (3,31)
não apresentam diferença significativa

Na destinação turística de Gramado, 34,7% dos respondentes apontam graus de discordância, 18,1% atribuem grau de incidência neutro e, 47,2% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 43).

Na destinação turística de Canela, 24,1% dos respondentes apontam graus de discordância, 13,8% atribuem grau de incidência neutro e, 62,1% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 43).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste t
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	30,6%	1,3%	2,8%	18,1%	8,3%	18,1%	20,8%	4,10	2,348	0,298
Canela	13,8%	6,9%	3,4%	13,8%	27,7%	10,3%	24,1%	4,62	1,947	

Quadro 43: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador divulgação institucional em conjunto

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em Gramado e, ao grau 5 em Canela. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 da escala, em ambas as localidades. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 4,10 (com desvio padrão de 2,348) e, a dos respondentes de Canela é de 4,62 (com desvio padrão de 1,947). Quando aplicado o Teste t ($p = 0,298$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Verifica-se uma neutralidade de opiniões das empresas hoteleiras participantes, quanto a ações cooperadas para divulgação institucional.

Indicador divulgação institucional em conjunto:

Médias de Gramado (4,10) e de Canela (4,62)
não apresentam diferença significativa

Na destinação turística de Gramado, 68% dos respondentes apontam graus de discordância, 20,8% atribuem grau de incidência neutro e, 11,2% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 44).

Na destinação turística de Canela, 58,2% dos respondentes apontam graus de discordância, 17,2% atribuem grau de incidência neutro e, 24,1% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 44).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	54,1%	9,7%	4,2%	20,8%	4,2%	2,8%	4,2%	2,32	1,774	0,145
Canela	41,5%	13,8%	3,4%	17,2%	10,3%	-	13,8%	2,97	2,120	

Quadro 44: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador compras e/ou comercialização em conjunto

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em ambas as destinações. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 1 em Gramado e, no grau 2 em Canela. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 2,35 (com desvio padrão de 1,774) e, a dos respondentes de Canela é de 2,97 (com desvio padrão de 2,120). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,145$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Conclui-se que as empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas, tendem a não realizarem ações cooperadas para compras e/ou comercialização de produtos.

Indicador compras e/ou comercialização em conjunto:

Médias de Gramado (2,35) e de Canela (2,97)

não apresentam diferença significativa

Na destinação turística de Gramado, 55,5% dos respondentes apontam graus de discordância, 30,5% atribuem grau de incidência neutro e, 14% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 45).

Na destinação turística de Canela, 48,3% dos respondentes apontam graus de discordância, 13,8% atribuem grau de incidência neutro e 37,9% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 45).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	45,8%	6,9%	2,8%	30,5%	2,8%	5,6%	5,6%	2,75	1,923	0,112
Canela	38%	6,9%	3,4%	13,8%	13,8%	6,9%	17,2%	3,48	2,323	

Quadro 45: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 1 em ambas as destinações. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 2 em Gramado e, no grau 4 em Canela. A média das opiniões dos respondentes de Gramado é de 2,75 (com desvio padrão de 1,923) e, a dos respondentes de Canela é de 3,48 (com desvio padrão de 2,323). Quando aplicado o Teste *t* ($p = 0,112$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Enumera-se que as empresas hoteleiras participantes, de ambas as destinações turísticas, tendem a não realizarem ações cooperadas para desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados.

Indicador desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto:

Médias de Gramado (2,75) e de Canela (3,48)
não apresentam diferença significante

Na destinação turística de Gramado, 31,9% dos respondentes apontam graus de discordância, 20,8% atribuem grau de incidência neutro e, 47,3% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 46).

Na destinação turística de Canela, 34,4% dos respondentes apontam graus de discordância, 13,8% atribuem grau de incidência neutro e 51,8% apontam graus de concordância com a afirmativa descrita (quadro 46).

Destinação	DISCORDÂNCIA			NEUTRO	CONCORDÂNCIA			Média	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7			
Gramado	23,6%	6,9%	1,4%	20,8%	1,4%	18%	27,9%	4,33	2,349	0,964
Canela	17,2%	10,3%	6,9%	13,8%	17,2%	10,3%	24,3%	4,31	2,150	

Quadro 46: Medidas estatísticas descritivas e inferenciais das opiniões dos respondentes ao indicador iniciativa conjunta para atração de demanda

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

A moda corresponde ao grau 7 em ambas as localidades. A mediana, ou valor típico, se constitui no grau 4 em Gramado e, no grau 5 em Canela. A média das opiniões dos

respondentes de Gramado é de 4,33 (com desvio padrão de 2,349) e, a dos respondentes de Canela é de 4,31 (com desvio padrão de 2,150). Quando aplicado o Teste t ($p = 0,964$), não há significância suficiente para se considerar que essas médias sejam estatisticamente diferentes. Verifica-se uma neutralidade de opiniões das empresas hoteleiras participantes dessas destinações, quanto a ações cooperadas para atração de demanda.

Indicador iniciativa conjunta para atração de demanda:

Médias de Gramado (4,33) e de Canela (4,31)

não apresentam diferença significativa

De acordo com os resultados obtidos dos indicadores expostos, passa-se à análise da variável ações cooperadas.

Todas as ações cooperadas investigadas no setor hoteleiro das destinações de Gramado e Canela não têm as médias das opiniões dos respondentes locadas em graus de concordância da escala. A menor média das opiniões, em grau de discordância, é quanto ao indicador compras e/ou comercialização de produtos em conjunto; seguida das médias quanto aos indicadores contratação de pesquisas e consultorias em conjunto, desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto e, treinamento de pessoal em conjunto. As duas destinações turísticas têm comportamento coincidente, uma vez que as opiniões dos respondentes registram mais ações cooperadas nas áreas que incluem o marketing e o esforço conjunto à atratividade de demanda. Estes dados são consonantes com estudos empíricos de rede no turismo, onde abordam-se relações de parceria para a promoção do potencial turístico da Região das Hortênsias, visando incrementar a demanda, minimizando, assim, os problemas advindos da sazonalidade; bem como com os resultados aferidos no indicador direcionalidade (variável tipologia), através dos quais enumera-se não haver tendência das empresas hoteleiras participantes de manterem acordos de cooperação (verticais e/ou horizontais). Assim, é possível apontar que ações cooperadas, decorrentes de relacionamentos interorganizacionais com base na confiança e ainda consideradas pela literatura como fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1999b), são incipientes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela; apesar de a maioria das empresas hoteleiras participantes se dizer aberta à postura cooperada.

Cabe destacar que a análise da variável ações cooperadas se complementarará com a estatística multivariada, a ser apresentada na seção 4.3.5.

4.3.5 Análise fatorial

Dando seqüência à apresentação de resultados, segue tratamento dos dados constantes na tabela 01 com análise fatorial. Através dessa técnica, estuda-se as relações entre as variáveis, representado-as em termos de alguns fatores (MALHOTRA, 2001).

Tabela 01 – Medidas estatísticas descritivas e inferenciais dos indicadores - Gramado e Canela

Q	Indicadores	Gramado			Canela			p 0,05
		Média	Moda	Desv. Padrão	Média	Moda	Desv. Padrão	
2.1	Aceita acordos de Cooperação	5,25	7	1,817	6,14	7	1,391	0,016837
2.2	Relacionamento flexível	5,81	7	1,555	6,21	7	1,392	0,202225
2.3	Facilidade troca capacitação	4,31	4	1,944	4,24	4	1,677	0,879455
2.4	Negócios com base confiança	3,38	1	2,098	3,48	3	1,683	0,809352
2.5	Empresas confiam umas nas outras	4,21	4	1,980	3,79	4	1,822	0,345428
2.6	Decisões de longo prazo com concorrentes	3,38	4	1,828	4,14	4	1,586	0,057420
2.7	Compartilham informações	3,68	4	2,000	4,31	4	1,705	0,149047
2.8	Reputação positiva	5,75	7	1,594	5,93	7	1,376	0,491337
2.9	É fácil estabelecer relações sociais com os concorrentes	4,36	4	1,837	4,79	4	1,558	0,275293
2.10	A empresa tem acesso privilegiado a recursos (conhecimento, tecnologia, mão-de-obra, etc.) em razão de sua localização territorial	4,51	4	2,041	3,90	4	1,822	0,171265
2.11	A empresa utiliza recursos (conhecimento, tecnologia, mão-de-obra, etc.) de concorrentes locais	2,74	1	1,728	3,90	4	1,873	0,004536
2.12	A empresa mantém acordos de cooperação formais (contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores	3,94	1	2,254	4,28	4	1,648	0,480172
2.13	A empresa mantém acordos de cooperação informais (não contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores	4,08	4	2,065	4,55	4	1,530	0,281342
2.14	A empresa mantém mais acordos de cooperação informais do que formais com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores	3,86	4	1,961	4,55	4	1,530	0,109254
2.15	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com seus fornecedores	4,00	4	1,903	4,59	4	1,512	0,149328
2.16	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com seus concorrentes locais	3,57	4	1,646	4,07	5	1,466	0,165410
2.17	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.)	4,32	4	2,118	4,28	4	1,612	0,922574
2.18	As empresas hoteleiras do município têm o mesmo poder de decisão na gestão turística	3,14	4	1,806	3,41	1	1,891	0,505090
2.19	A empresa contrata pesquisas e consultorias em conjunto	2,43	1	1,700	3,14	4	1,816	0,073557
2.20	A empresa faz treinamento de pessoal em conjunto	3,39	1	2,203	3,31	4	1,748	0,866625
2.21	A empresa promove divulgação institucional em conjunto	4,10	1	2,348	4,62	5	1,947	0,298375
2.22	A empresa faz compras e/ou comercialização em conjunto	2,35	1	1,774	2,97	1	2,120	0,145395
2.23	A empresa desenvolve novos produtos e/ou mercados em conjunto	2,75	1	1,923	3,48	1	2,323	0,111740
2.24	A empresa tem iniciativa conjunta, como promoção de eventos, para atração de demanda	4,33	7	2,349	4,31	7	2,150	0,964268

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Preliminarmente, todos os resultados dos indicadores (tabela 01), até então trabalhados apenas com medidas estatísticas descritivas e inferenciais, são submetidos à análise fatorial, utilizando-se matriz não rotacionada. Verifica-se um agrupamento não expressivo de indicadores à correspondência com o fator (tabela 02). Ressalta-se que, para o indicador ser

representativo do fator, opta-se por utilizar 0,60, pois este índice reforça as afinidades (HAIR et al., 2005).

Tabela 02 – Contribuição dos indicadores com base na correlação dos fatores – Gramado e Canela

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
2.1 Aceita acordos de cooperação	-0,483153	0,215838	0,208331
2.2 Relacionamento flexível	-0,413713	0,290650	0,250794
2.3 Facilidade de troca de capacitação	-0,496387	0,263368	-0,489197
2.4 Negócios com base em confiança	-0,171097	0,162140	-0,518468
2.5 Empresas confiam umas nas outras	-0,274165	0,484704	-0,581579
2.6 Decisões de longo prazo com concorrentes	-0,630100	0,234064	-0,076161
2.7 Compartilham informações	-0,609438	0,316240	-0,011780
2.8 Reputação positiva	-0,531512	0,243200	-0,053451
2.9 Facilidade relações sociais com concorrentes	-0,299483	0,638223	-0,310045
2.10 Acesso privilegiado a recursos	-0,384819	0,100183	-0,160210
2.11 Utiliza recursos de concorrentes	-0,538330	0,010026	-0,076350
2.12 Acordos de cooperação formais	-0,545820	-0,218439	0,146972
2.13 Acordos de cooperação informais	-0,235407	0,390570	0,505564
2.14 Mais acordos de cooperação informais do que formais	-0,167074	0,447523	0,459589
2.15 Acordos de cooperação com fornecedores	-0,575557	0,124661	0,470965
2.16 Acordos de cooperação com concorrentes	-0,530928	0,180424	0,137679
2.17 Acordos de cooperação com complementadores	-0,551606	-0,103689	0,299284
2.18 Mesmo poder de decisão	-0,430160	-0,049961	-0,105849
2.19 Pesquisas e consultorias em conjunto	-0,548433	-0,495775	-0,078844
2.20 Treinamento de pessoal em conjunto	-0,571207	-0,426779	-0,014885
2.21 Divulgação institucional em conjunto	-0,631962	-0,259253	0,143938
2.22 Compras e/ou comercialização em conjunto	-0,502814	-0,377785	-0,232068
2.23 Desenvolvimento de novos produtos em conjunto	-0,493174	-0,494409	-0,227869
2.24 Iniciativa conjunta para atração de demanda	-0,589621	-0,412963	0,026909

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Para ser especificado o número de fatores, adota-se o procedimento com base em autovalores, onde são retidos aqueles superiores a 1. O autovalor de um fator indica a variância atribuída àquele fator. Além disso, o primeiro fator responde pela maior variância nos dados, o segundo fator pela segunda maior variância e, neste caso, o terceiro fator pela variância residual. A explicação da variância nos dados, neste primeiro momento, é de apenas 43,11% (tabela 03).

Tabela 03 – Extração dos componentes principais (fatores) - Gramado e Canela

Fator	Valor do indicador	% Total da variância	Cumulativo do indicador	Cumulativo da variância %
1	5,687791	23,69913	5,68779	23,69913
2	2,607783	10,86576	8,29557	34,56489
3	2,052694	8,55289	10,34827	43,11779

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Na continuidade, realiza-se a rotação dos dados, através do método denominado *varimax normalized* (normalização da variância). Deste modo, a matriz inicial (não rotacionada) é transformada em uma matriz rotacionada (tabela 04).

Tabela 04 – Contribuição dos indicadores com base na correlação dos fatores – Gramado e Canela

		Fator 1	Fator 2	Fator 3
2.1	Aceita acordos de cooperação	0,188793	0,508037	0,172280
2.2	Relacionamento flexível	0,084286	0,537214	0,151096
2.3	Facilidade de troca de capacitação	0,213498	0,062909	0,711012
2.4	Negócios com base em confiança	0,048639	-0,181414	0,537676
2.5	Empresas confiam umas nas outras	-0,092987	-0,008479	0,799763
2.6	Decisões de longo prazo com concorrentes	0,302417	0,401564	0,452663
2.7	Compartilham informações	0,226782	0,475438	0,440555
2.8	Reputação positiva	0,223046	0,368923	0,398315
2.9	Facilidade relações sociais com concorrentes	-0,198214	0,266896	0,694711
2.10	Acesso privilegiado a recursos	0,221725	0,146339	0,336470
2.11	Utiliza recursos de concorrentes	0,389138	0,240627	0,293937
2.12	Acordos de cooperação formais	0,535684	0,283032	0,013132
2.13	Acordos de cooperação informais	-0,130929	0,665585	-0,058399
2.14	Mais acordos de cooperação informais do que formais	-0,216372	0,626106	-0,024227
2.15	Acordos de cooperação com fornecedores	0,300338	0,691131	-0,027375
2.16	Acordos de cooperação com concorrentes	0,252534	0,467700	0,225556
2.17	Acordos de cooperação com complementadores	0,450951	0,447285	-0,034209
2.18	Mesmo poder de decisão	0,353683	0,132764	0,236685
2.19	Pesquisas e consultorias em conjunto	0,742801	-0,007988	0,031153
2.20	Treinamento de pessoal em conjunto	0,707747	0,082239	0,031146
2.21	Divulgação institucional em conjunto	0,626355	0,306642	0,030925
2.22	Compras e/ou comercialização em conjunto	0,639398	-0,078054	0,185680
2.23	Desenvolvimento de novos produtos em conjunto	0,711928	-0,138518	0,116433
2.24	Iniciativa conjunta para atração de demanda	0,708805	0,127489	0,016042

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

A partir desse processo, surge a matriz rotacionada, onde há um maior agrupamento de indicadores à correspondência com cada fator (tabela 04). Como previsto, a explicação da variância nos dados permanece em 43,11% (tabela 05).

Tabela 05 – Extração dos componentes principais (fatores) - Gramado e Canela

Fator	Valor do indicador	% Total da variância	Cumulativo do indicador	Cumulativo da variância %
1	5,687791	23,69913	5,68779	23,69913
2	2,607783	10,86576	8,29557	34,56489
3	2,052694	8,55289	10,34827	43,11779

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Numa terceira etapa, retira-se da análise os indicadores que não agrupam-se à correspondência com nenhum dos três fatores, para se obter uma maior explicação da variância nos dados e, por conseguinte, facilitar a interpretabilidade. Como resultado, a explicação da variância nos dados é de 59,34% (tabela 06).

Tabela 06 – Extração dos componentes principais (fatores) - Gramado e Canela

Fator	Valor do indicador	% Total da variância	Cumulativo do indicador	Cumulativo da variância %
1	3,365069	28,04224	3,365069	28,04224
2	2,001059	16,67549	5,366128	44,71774
3	1,755739	14,63116	7,121868	59,34890

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Ao explorar individualmente a correlação entre os indicadores e o fator, definido o nível de significância em 0,6, à interpretação têm-se que:

- os indicadores pesquisas e consultorias em conjunto (questão 2.19), treinamento de pessoal em conjunto (questão 2.20), divulgação institucional em conjunto (questão 2.21), compras e/ou comercialização em conjunto (questão 2.22), desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto (questão 2.23) e iniciativa para atração de demanda (questão 2.24) agrupam-se à correspondência com o fator 1 (tabela 07);
- os indicadores formalização (questões 2.13 e 2.14) e direcionalidade (questão 2.15) agrupam-se à correspondência com o fator 2 (tabela 07) e;
- os indicadores aprendizado mútuo (questão 2.3), confiança (questão 2.5) e localização (questão 2.9) agrupam-se à correspondência com o fator 3 (tabela 07).

Tabela 07 – Contribuição dos indicadores com base na correlação dos fatores – Gramado e Canela

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
2.3 Facilidade de troca de capacitação	0,213498	0,062909	0,711012
2.5 Empresas confiam umas nas outras	-0,092987	-0,008479	0,799763
2.9 Facilidade relações sociais com concorrentes	-0,198214	0,266896	0,694711
2.13 Acordos de cooperação informais	-0,130929	0,665585	-0,058399
2.14 Mais acordos de cooperação informais do que formais	-0,216372	0,626106	-0,024227
2.15 Acordos de cooperação com fornecedores	0,300338	0,691131	-0,027375
2.19 Pesquisas e consultorias em conjunto	0,742801	-0,007988	0,031153
2.20 Treinamento de pessoal em conjunto	0,707747	0,082239	0,031146
2.21 Divulgação institucional em conjunto	0,626355	0,306642	0,030925
2.22 Compras e/ou comercialização em conjunto	0,639398	-0,078054	0,185680
2.23 Desenvolvimento de novos produtos em conjunto	0,711928	-0,138518	0,116433
2.24 Iniciativa conjunta para atração de demanda	0,708805	0,127489	0,016042

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

4.3.5.1 Ações cooperadas

Os indicadores pesquisas e consultorias em conjunto (questão 2.19), treinamento de pessoal em conjunto (questão 2.20), divulgação institucional em conjunto (questão 2.21), compras e/ou comercialização em conjunto (questão 2.22), desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto (questão 2.23) e iniciativa conjunta para atração de demanda (questão 2.24) agrupam-se à correspondência com o fator 1 (figura 07), que é

responsável por 28,04% da variância nos dados. Tais indicadores também contemplam a variável ações cooperadas.

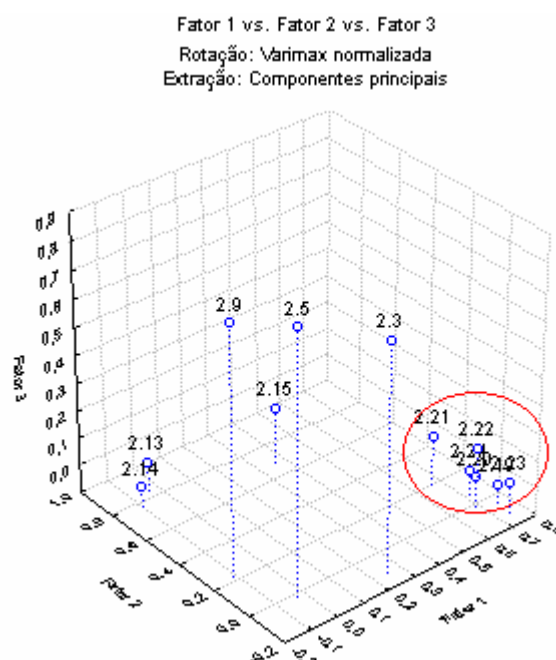


Figura 07: Componentes principais (fator 1)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Todos os indicadores agrupados à correspondência com fator 1 servem para a identificação mais contundente de relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (tabela 08)

Tabela 08 – Ações cooperadas – Gramado e Canela

Q	Indicadores	Gramado			Canela			p 0,05
		Média	Moda	Desv. Padrão	Média	Moda	Desv. Padrão	
2.19	A empresa contrata pesquisas e consultorias em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	2,43	1	1,700	3,14	4	1,816	0,073557
2.20	A empresa faz treinamento de pessoal em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	3,39	1	2,203	3,31	4	1,748	0,866625
2.21	A empresa promove divulgação institucional em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	4,10	1	2,348	4,62	5	1,947	0,298375
2.22	A empresa faz compras e/ou comercialização em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	2,35	1	1,774	2,97	1	2,120	0,145395
2.23	A empresa desenvolve novos produtos e/ou mercados em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	2,75	1	1,923	3,48	1	2,323	0,111740
2.24	A empresa tem iniciativa conjunta, como promoção de eventos, para atração de demanda.	4,33	7	2,349	4,31	7	2,150	0,964268
Soma das médias		19,35			21,83			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

A neutral para o fator 1 corresponde a 24, como produto da multiplicação dos seis indicadores pelo ponto intermediário da escala (4). A soma das médias dos indicadores resulta em 19,35 na destinação turística de Gramado e, 21,83 na destinação turística de Canela. Considerando-se que ambas pontuam valores abaixo da neutral e, não havendo diferença estatisticamente significativa entre essas médias, infere-se viés de baixa incidência de ações cooperadas no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela. Assim, é possível ratificar que ações cooperadas são incipientes no setor hoteleiro das destinações em estudo (gráfico 01); apesar de a maioria dos respondentes se dizer aberta à postura cooperada, conforme aferido na análise dos dados com medidas estatísticas descritivas e inferenciais, havendo aí diferença estatisticamente significativa entre as médias para se afirmar que as empresas hoteleiras participantes da destinação turística de Canela têm uma maior propensão para aceitar a cooperação.

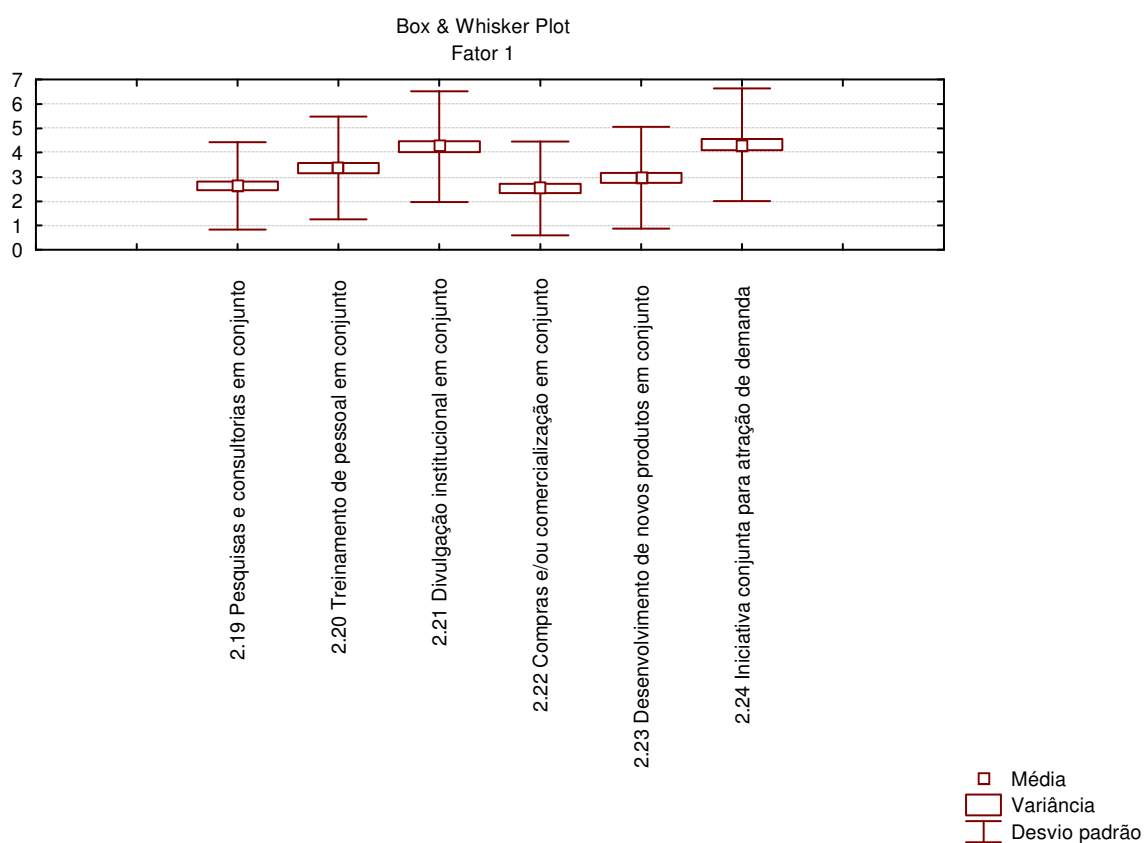


Gráfico 01: Dispersão de respostas aos indicadores do fator 1
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Verifica-se que são registradas menos ações cooperadas quanto aos indicadores compras e/ou comercialização em conjunto, contratação de pesquisas e consultorias em

conjunto, desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto e, treinamento de pessoal em conjunto. Outrossim, são registradas um pouco mais de ações cooperadas quanto aos indicadores divulgação institucional em conjunto e iniciativa conjunta à atratividade de demanda. De modo geral, percebe-se que os indicadores apresentam um comportamento bastante semelhante em termos de distribuição.

Sempre existem empresas que estão sendo fechadas, vendidas ou abertas; fato empiricamente verificável pela pesquisadora, quando da coleta de dados primários. Todas as organizações são freqüentemente pressionadas a se adaptarem a novas oportunidades ambientais e a solucionarem questões que implicam em ameaças, em termos competitivos. Como forma de sucesso empresarial, Naleboff e Brandenburger (1996) sugerem que deve ser analisado o mercado de operações, a fim de possibilitar a identificação das ameaças e oportunidades, e serem estabelecidas parcerias. Segundo Porter (1999b), as empresas podem obter vantagem competitiva na medida em que tornam mais eficientes suas operações e estratégias quando atuam de forma conjunta.

O papel da cooperação é um aspecto que pode ser debatido neste momento. Entende-se por cooperação o processo através do qual diferentes atores, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, agir ou decidir questões relacionadas ao problema. Normalmente, a grande empresa tem a sua capacidade instalada, sendo a pequena e média empresas menos versáteis nesse sentido (MOTTIAR e TUCKER, 2007). O desenvolvimento de ações cooperadas pode ser uma solução para o acesso a recursos e para a falta de economia de escala. Os atores podem complementar-se e/ou potencializarem-se em face de ações cooperadas; principalmente por enquadrarem-se, em sua maioria nesta pesquisa, como de pequeno e médio portes. Para Porter (1986), a cooperação é um fator crítico à competitividade. Entretanto, os resultados deste fator demonstram viés de baixa incidência de ações cooperadas, refletindo que a cooperação, decorrente de relacionamentos interorganizacionais com base na confiança e ainda considerados pela literatura como fonte de vantagem competitiva, não parece ser uma opção recorrente dos atores das empresas hoteleiras das destinações turísticas de Gramado e Canela. Assim, a construção da competitividade dessas destinações não parece vinculada às ações cooperadas, diferindo daquilo que autores como Porter (1999b), Buhalis (2000), D'Hautesserre (2000) e Ruschmann (2004) afirmam.

4.3.5.2 Relacionamentos informais

Os indicadores formalização (questões 2.13 e 2.14) e direcionalidade (questão 2.15), também referentes à variável tipologia, agrupam-se à correspondência com o fator 2 (figura 08), que é responsável por 16,67% da variância nos dados.

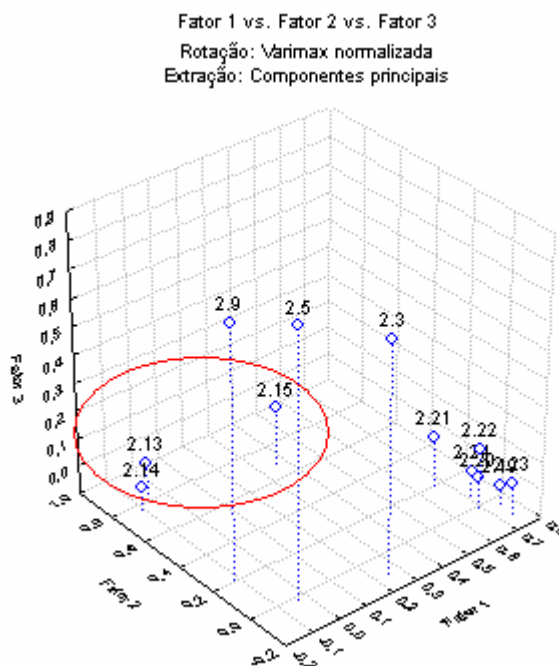


Figura 08: Componentes principais (fator 2)
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

A temática que emerge do fator 2 refere-se à tipologia dos relacionamentos, abordada neste estudo segundo proposição de Hoffmann et al. (2007).

A forma como os atores podem se relacionar varia de formal a informal. Assim, o relacionamento pode estar estruturado com base em formalidade, conduzido por regras detalhadamente escritas, ou com base não contratual (informalidade), através do desenvolvimento da confiança.

Tabela 09 – Relacionamentos Informais – Gramado e Canela

Q	Indicadores	Gramado			Canela			p 0,05
		Média	Moda	Desv. Padrão	Média	Moda	Desv. Padrão	
2.13	A empresa mantém acordos de cooperação informais (não contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores.	4,08	4	2,065	4,55	4	1,530	0,281342
2.14	A empresa mantém mais acordos de cooperação informais do que formais com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores.	3,86	4	1,961	4,55	4	1,530	0,109254
2.15	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com seus fornecedores.	4,00	4	1,903	4,59	4	1,512	0,149328
Soma das médias		11,94			13,69			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Quanto à direção do relacionamento, na dimensão da horizontalidade a relação é estabelecida entre atores pertencentes a um mesmo setor (concorrentes de negócios) e, na dimensão da verticalidade a relação é estabelecida entre atores distintos e especializados em determinada etapa do processo produtivo (fornecedores).

A neutral para o fator 2 corresponde a 12, como produto da multiplicação dos três indicadores pelo ponto intermediário da escala (4). A soma das médias dos indicadores resulta em 11,94 na destinação turística de Gramado (tabela 09), pontuando valor abaixo da neutral. E, embora esteja muito próxima do ponto intermediário estabelecido, por rigor metodológico, infere-se viés de baixa incidência de relacionamentos informais no setor hoteleiro dessa localidade. Por sua vez, a soma das médias dos indicadores resulta em 13,69 na destinação turística de Canela (tabela 09), pontuando valor acima da neutral e inferindo-se viés de alta incidência de relacionamentos informais no setor hoteleiro. Aplicando-se o Teste *t*, resulta que estatisticamente a diferença entre essas médias não pode ser considerada significativa.

De modo geral, verifica-se que os indicadores apresentam um comportamento bastante semelhante em termos de distribuição (gráfico 02). Sobre a forma como os atores podem se relacionar, os resultados indicam não haver muita intensificação de relacionamentos informais e; quanto à direção dos relacionamentos, especificamente na dimensão da verticalidade, os atores não parecem realçar a cooperação com organizações distintas e especializadas em determinada etapa do processo produtivo (fornecedores).

Percebe-se um maior viés de relacionamentos informais no setor hoteleiro da destinação turística de Canela, que no setor hoteleiro da destinação turística de Gramado. Desta forma, entende-se que no setor hoteleiro da destinação turística de Canela talvez haja mais condições de geração de vantagem competitiva. Para se entender o porquê, é importante relacioná-las aos atores presentes na aglomeração.

Inicialmente, há de ser considerado que o setor hoteleiro da destinação turística de Canela abrange um menor número de atores, que o setor hoteleiro da destinação turística de Gramado, o que pode vir a facilitar laços sociais, no sentido de diminuir a incerteza e promover a confiança (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998). Segundo Claro et al. (2002), cabe aos atores escolherem salvaguardas capazes de reduzir os custos de transação e maximizar as rendas geradas pelo relacionamento. Por salvaguardas informais, entende-se o desenvolvimento da confiança (CLARO et al., 2002).

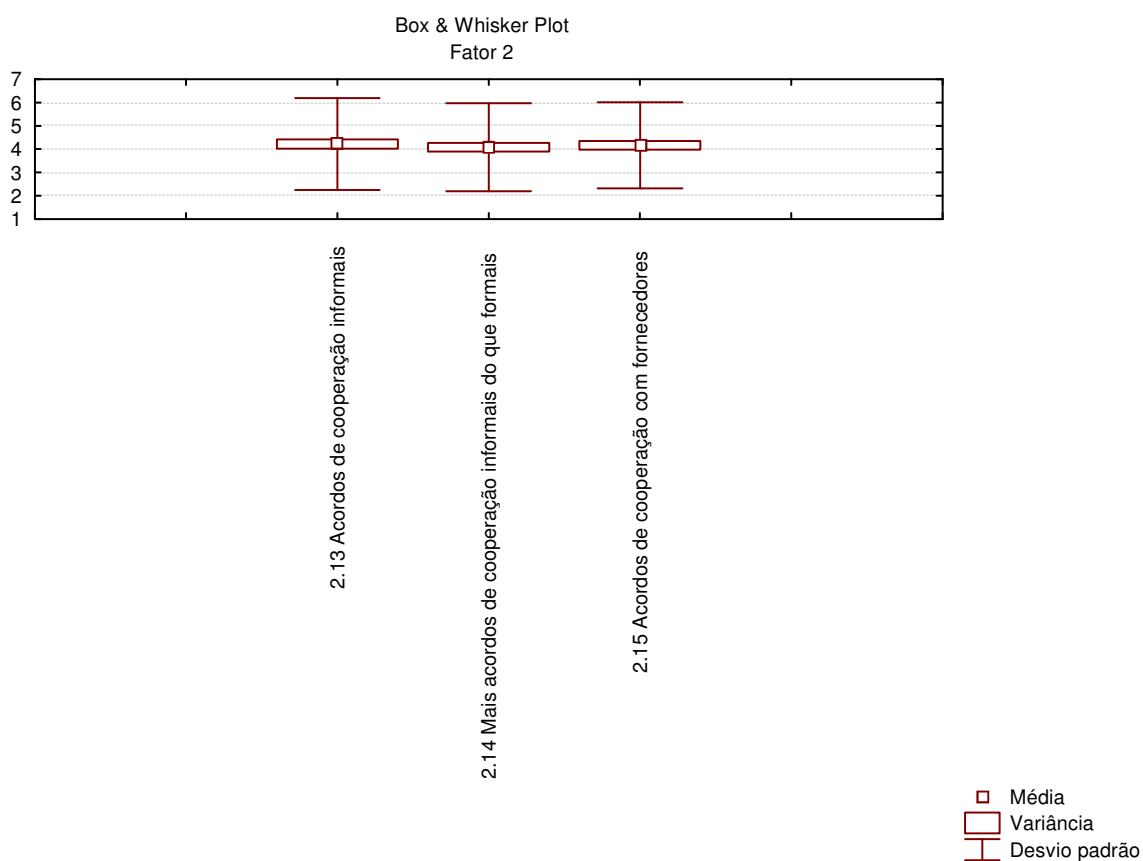


Gráfico 02: Dispersão de respostas aos indicadores do fator 2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

O fator tamanho pode ser importante, já que o setor hoteleiro da destinação turística de Canela tem mais empresas classificadas como de pequeno porte (86,3%), que o setor hoteleiro da destinação turística de Gramado (79,1%). O que deve ser avaliado é que vários estudos que discutem a cooperação coincidem em dizer que o tamanho mais comum é o de pequenas e médias empresas, como o de Mottiar e Tucker (2007).

Também é justificável caso particularmente interessante, voltado ao tipo de gestão das empresas, uma vez que a profissional sobrepõe-se no setor hoteleiro da destinação turística de

Canela (24,1% versus 18%). Portanto, sugere gestores com mais conhecimento técnico de procedimentos e processos de tomada de decisão (ANDRIGHI, 2007) e, de estilo com mais ênfase nas oportunidades. O setor hoteleiro dessa localidade igualmente acentua-se na gestão mista (17, 2% e 15,3%, respectivamente). Logo, o setor hoteleiro da destinação turística de Gramado se sobressai na gestão familiar (66,7% contra 58,7%).

Cabe chamar atenção sobre o tempo de atuação do negócio. A literatura revisada enfatiza que ao surgimento da confiança é necessário que as trocas entre as organizações sejam repetidas (RING e VAN DE VEN, 1992), sendo que o tempo pode ser um fator de relevo. A esse propósito, no entanto, observa-se que os atores do setor hoteleiro da destinação turística de Canela acham-se mais concentrados no tempo de até uma década de atuação (69%), que os atores do setor hoteleiro da destinação turística de Gramado (62,5%); tendo a maioria até cinco anos. Então, infere-se que o fator tempo não é, por si só, determinante para que haja mais condições de geração de vantagem competitiva no setor hoteleiro da destinação turística de Canela, que no setor hoteleiro da destinação turística de Gramado, pois esse tem um maior número de empresas com mais tempo de atuação nos negócios.

Por fim, deve-se atentar para os resultados constantes da tabela 01, a partir da aplicação do teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes (Teste *t*), especialmente quanto ao fato do setor hoteleiro da destinação turística de Canela ter uma maior propensão para aceitar a cooperação, que o setor hoteleiro da destinação turística de Gramado. Assim, considera-se a pré-existência de disposição para aceitar a postura cooperada como facilitadora de relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro da destinação turística de Canela. Nesse sentido, Endres (2003) menciona que a cooperação deve reger as interações entre os atores. Também observa-se que o setor hoteleiro da destinação turística de Canela discorda menos da utilização de recursos dos concorrentes de negócios, que o setor hoteleiro da destinação turística de Gramado. Coutinho e Ferraz (1995) argumentam que as vantagens competitivas emergem da interação entre os atores.

Os relacionamentos informais permitem criar uma cultura de cooperação, quando freqüentes e estruturados (MARCON e MOINET, 2000). Assim, os atores agem de conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança, a ser analisada na seqüência. Dessa forma, essas questões parecem legitimar uma maior conciliação do comportamento competitivo com o comportamento cooperativo, que necessariamente tem de estar presente nos relacionamentos interorganizacionais, o que pode fazer com que o setor hoteleiro da destinação turística de Canela tenha mais condições de geração de vantagem competitiva, que o setor hoteleiro da destinação turística de Gramado.

4.3.5.3 Confiança

Os indicadores aprendizado mútuo (questão 2.3) e confiança (questão 2.5), também referentes à variável atributos, e o indicador localização (questão 2.9), também referente à variável tipologia, agrupam-se à correspondência com o fator 3 (figura 09), que é responsável por 14,63% da variância nos dados.

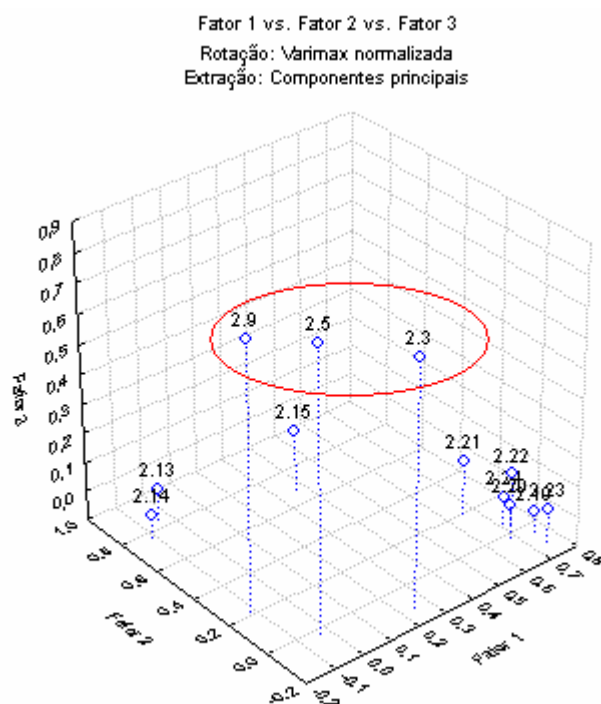


Figura 09: Componentes principais (fator 3)
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

A confiança, tratada no fator 3, afigura-se como condição para o alcance de possíveis benefícios proporcionados pelos relacionamentos interorganizacionais.

Nenhuma empresa pode possuir de modo permanente todo o conhecimento que precisa dentro de seus limites fronteiriços (CLARO et al., 2002). Destaca-se que os atores aprendem através da troca de capacitação produtiva, tecnológica e/ou organizacional. Para Arruda e Arruda (1997), trocas repetidas levam à confiança.

Tabela 10 – Confiança – Gramado e Canela

Q	Indicadores	Gramado			Canela			<i>p</i> 0,05
		Média	Moda	Desv. Padrão	Média	Moda	Desv. Padrão	
2.3	Facilidade troca capacitação	4,31	4	1,944	4,24	4	1,677	0,879455
2.5	Empresas confiam umas nas outras	4,21	4	1,980	3,79	4	1,822	0,345428
2.9	É fácil estabelecer relações sociais com os concorrentes locais.	4,36	4	1,837	4,79	4	1,558	0,275293
	Soma das médias	12,88			12,82			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

A confiança pode ser vista como a continuidade da satisfação mútua entre os atores do relacionamento (THORELLI, 1986). A possibilidade de confiança aumenta, quando há similaridade entre os processos das empresas (HALL, 2001). A incerteza é diminuída através de laços sociais, fazendo aumentar a confiança (CARVALHO e FISCHER, 2000); sendo mais típicos em aglomeração territorial. Deste modo, realça-se a importância do fator proximidade geográfica como fonte de vantagem competitiva.

A neutral para o fator 3 corresponde a 12, como produto da multiplicação dos três indicadores pelo ponto intermediário da escala (4). A soma das médias dos indicadores resulta em 12,88 na destinação turística de Gramado e, 12,82 na destinação turística de Canela (tabela 10). Portanto, considerando que ambas pontuam valores no ponto da neutral, infere-se viés de média incidência de confiança no setor hoteleiro dessas destinações, o que de certa forma não reforça o que vem sendo apontado pela literatura ao se discutir esse tema e a aglomeração territorial (MOLINA-MORALES e HOFFMANN, 2002; BECATTINI, 2002; BALESTRIN e VARGAS, 2004).

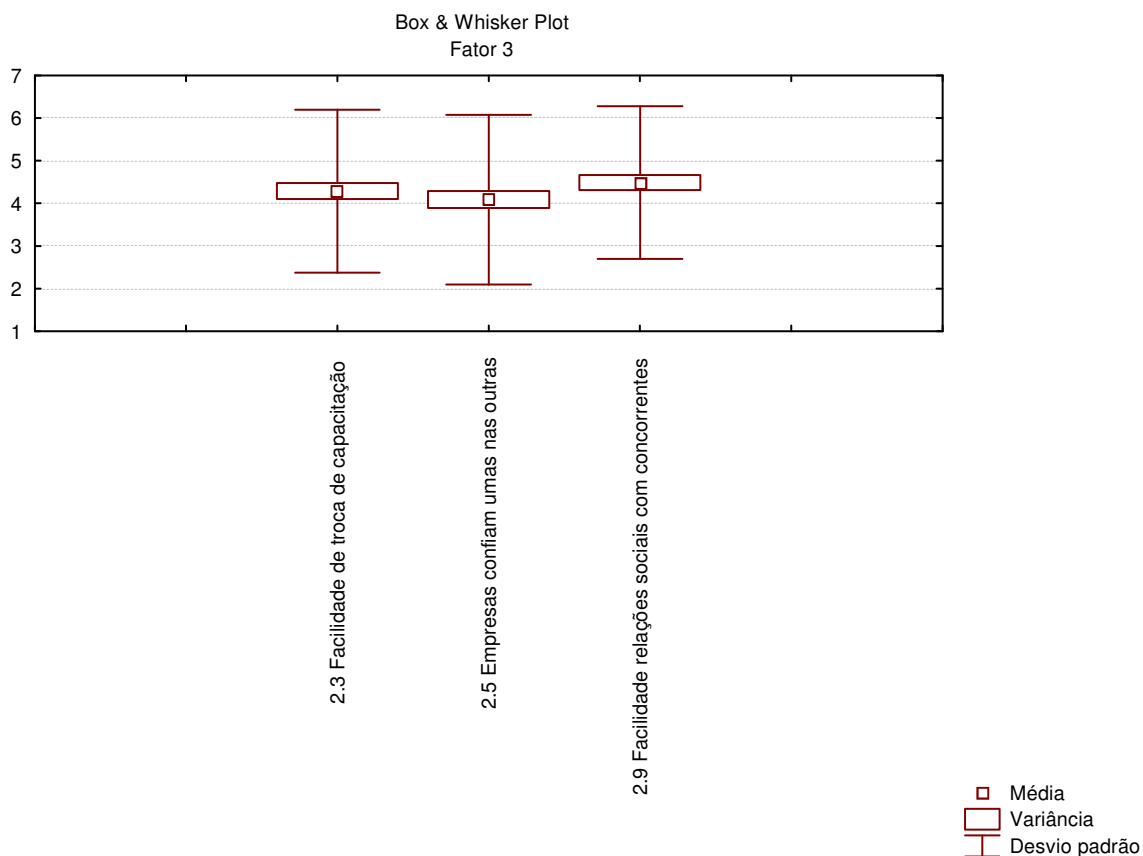


Gráfico 03: Dispersão de resposta aos indicadores do fator 3
 Fonte: elaboração própria com base nos dados coletados

De modo geral, percebe-se que os indicadores apresentam um comportamento próximo em termos de distribuição (gráfico 03); indicando que a confiança não é muito evidenciada no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

Quanto à troca de capacitação produtiva, tecnológica e/ou organizacional, culminando no aprendizado mútuo, propiciado pela interação dos atores, observa-se uma neutralidade de opiniões dos respondentes gramadenses e canelenses. O compartilhamento de conhecimento e rotinas é considerado por diversos autores como fator crítico para o aumento de desempenho (CLARO et al., 2002). Nesse sentido, Hoffmann e Molina-Morales (2004) mencionam que a competitividade pode estar vinculada à transferência do conhecimento e; Ebers e Jarillo (1998) dizem que as empresas poderão alcançar e sustentar uma vantagem competitiva a partir do aprendizado mútuo. As organizações que esperam ter a sua vantagem favorecida devem administrar efetivamente o aprendizado. Esta realidade não parece se configurar no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

Sobre as empresas confiarem umas nas outras, enumera-se que a confiança não é muito evidenciada entre elas. Um melhor desempenho passa, muitas vezes, pela cooperação entre concorrentes de negócios. Contudo, para que ocorra, e produza vantagem competitiva duradoura, necessita da confiança entre os atores do relacionamento (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Segundo Claro et al. (2002), a confiança é condição para relacionamentos interorganizacionais. E, a possibilidade de confiança aumenta, quando os atores pertencem a um mesmo ramo de atividade (HALL, 2001), como os do segmento ora estudado. A confiança diminui a necessidade de contratos (WILLIAMSON, 1991). Uma vez que os atores detêm pouca percepção da confiança entre eles, infere-se também que o potencial de extrair vantagem competitiva a partir de relacionamentos interorganizacionais, principalmente informais, na dimensão da horizontalidade não parece ser muito explorado pelo setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

Os atores igualmente apresentam uma neutralidade de opiniões sobre uma das características de empresas aglomeradas territorialmente, qual seja, a facilidade de manter relações sociais com os concorrentes de negócios (BECATTINI, 2002). A incerteza é diminuída pelos laços sociais, fazendo aumentar a confiança, sendo mais típicos entre os atores que têm a seu favor a proximidade física. A alternativa de relacionamentos interorganizacionais, através de articulações a partir do âmbito local, como fonte de vantagem competitiva, não parece se configurar com muita ênfase no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

A literatura revisada aponta ser imprescindível que exista relação de confiança entre os atores de ações desenvolvidas conjuntamente, como fonte de vantagem competitiva, especialmente decorrentes de relacionamentos informais, ainda que, em outras circunstâncias, sejam concorrentes (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, AMATO NETO, 2000). Isso permite a reflexão de que, uma vez a confiança não ser muito evidenciada, torna-se difícil o estabelecimento de relacionamentos informais, a fim de serem efetivadas ações cooperadas. A questão pode ser melhor iluminada com o fato de a maioria dos estabelecimentos de hospedagem participantes da pesquisa estar num estágio inicial de atividades (até cinco anos), podendo explicar, em parte, a cooperação ainda não fazer parte da cultura do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

CONCLUSÕES

A aglomeração territorial, entendida como reunião geográfica de empresas (PORTER, 1999b), é facilitadora de relacionamentos interorganizacionais (MOLINA-MORALES e HOFFMANN, 2002), dos quais se depreende processo de interação entre os atores às atividades econômicas, como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva (JARILLO, 1988; PORTER, 1999b; FAYARD, 2000; HALL, 2001; HOFFMANN et al., 2007). Neste estudo, buscou-se analisar os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), em contexto de aglomeração territorial. Para isso, foram assinaladas as características do turismo nessas localidades e; descritos os atores do setor hoteleiro presentes na aglomeração, e feitas análises da confiança, dos relacionamentos informais e das ações cooperadas existentes no universo delimitado.

A fundamentação teórica foi estruturada com os temas atividade hoteleira, dando-se ênfase de que a prestação de serviços com qualidade é determinante à obtenção de vantagem competitiva para os estabelecimentos de hospedagem, vinculando a idéia de comportamento cooperado com resultados na melhoria da competitividade e da sustentabilidade de empresas e/ou destinações turísticas e; redes, destacando-se que a interação entre os atores é fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagem competitiva, tendo por condicionante a busca de recursos complementares e necessários ao atendimento de mercado.

Como metodologia, foi procedido levantamento de dados secundários referentes ao turismo nessas destinações, já que relacionamentos interorganizacionais podem ser decorrentes das tendências do fenômeno turístico, e; de dados primários, com uso de questionário, através de uma pesquisa de campo, abrangendo estabelecimentos de hospedagem, selecionados como hotéis e pousadas, sendo que, da totalidade de 161 atores, 101 participaram efetivamente. A pesquisa é aplicada comparativa, caracterizada como descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo identificada como censitária. Para o tratamento dos dados, empregou-se medidas estatísticas descritivas (frequência, tendência central e dispersão) e inferenciais (Teste *t*), o que possibilitou verificar as diferenças estatisticamente significantes entre as médias; bem como com técnicas de análise fatorial, permitindo expandir a discussão de correlação entre as variáveis propostas no estudo.

De forma simplificada, apresenta-se Gramado e Canela como as principais destinações turísticas do Estado do Rio Grande do Sul, assumindo papel de destaque na disputa pelo afluxo de visitantes, ancorando-se em diferenciais competitivos que as tornam singulares no

mercado, especialmente em razão de eventos estarem inseridos na realidade turística local, ampliando as condições de demanda e, em conseqüência, dinamizando a economia da Região das Hortênsias. Para fins ilustrativos, mostrou-se indicadores de competitividade dessas destinações, baseados no modelo de Dwyer e Kim (2003). Ressaltou-se que a destinação turística de Gramado foi selecionado pelo MTur – Projeto Regionalização do Turismo, para receber investimentos direcionados a proporcionar qualidade de serviços no padrão internacional, sendo a política estratégica de desenvolvimento regional construída sob a premissa de interação entre os atores.

Ademais, serão apresentadas as conclusões que permeiam os objetivos específicos do estudo. No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, descreve-se, em termos gerais, os atores do setor hoteleiro presentes na aglomeração como concentrados no período de até uma década de atuação, sendo que o tempo pode ser um fator de relevo ao surgimento da confiança (RING e VAN DE VEN, 1992); com gestão familiar predominante, comumente presente em pequenas e médias empresas; com maioria classificada como de pequeno porte (WTO, 2000), normalmente onde a cooperação acontece (MOTTIAR e TUCKER, 2007) e; com parcela significativa não alterando o quadro de trabalhadores em razão da sazonalidade, a qual é um problema à competitividade e sustentabilidade de empresas e destinações (GOELDNER et al., 2002). Conforme literatura revisada, conclui-se existir a relação entre tamanho e desempenho dos atores à cooperação. Adicionalmente, este mesmo objetivo específico permitiu elucidar o motivo de o segmento ter mais condições de geração de vantagem competitiva na destinação turística de Canela (seção 4.3.5.2), que na destinação turística de Gramado, principalmente quanto ao fato de, apesar de a gestão familiar ser a predominante, com destaque em Gramado (66,7% e 58,7%, respectivamente), o setor hoteleiro de Canela se sobressair nos estilos de gestão profissional (24,1% contra 18%) e mista (17,2% contra 15,3%), inferindo-se gestores mais capacitados (ANDRIGHI, 2007). A questão do setor hoteleiro de Canela ter um número maior de atores com menos tempo de atuação nos negócios (69% *versus* 62,5%) e, o setor hoteleiro de Gramado ter uma quantidade superior de atores com mais de 20 anos no exercício da atividade hoteleira (16,7% *versus* 6,9%), contribuiu para demonstrar que o fator tempo não é, por si só, determinante ao surgimento da confiança e, por conseguinte, gerador de vantagem competitiva.

A análise da confiança existente no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela constitui-se no segundo objetivo específico e, afigura-se como condição para o alcance de possíveis benefícios proporcionados pelas interações entre os atores (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; MARCON e MOINET, 2000). Os resultados não

reforçam a possibilidade de confiança, uma vez que: há discordância com interações na base exclusiva da confiança e, para autores como Amato Neto (2000), as interações entre os atores dependem do equacionamento da confiança; a confiança não aumenta em razão dos atores pertencerem a um mesmo segmento e, portanto, com similaridades de processos organizacionais, o que para Hall (2001) é uma probabilidade; as relações estabelecidas não são de longo prazo e, ainda, não há muita propagação da informação sobre o setor entre os atores, o que facilita a geração da confiança, segundo Balestrin e Vargas (2004). Este objetivo relaciona-se diretamente com a aglomeração territorial, onde laços sociais são mais típicos, os quais fazem aumentar a confiança (CARVALHO e FISCHER, 2000) e; favorece trocas de conhecimento, que, quando repetidas, levam à confiança (ARRUDA e ARRUDA, 1997). Entretanto, essas realidades não se configuram no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela, já que não alcançam e sustentam uma vantagem competitiva a partir do aprendizado mútuo, conforme apregoado por Ebers e Jarillo (1998), nem as relações sociais reduzem o grau de incerteza, como no posicionamento de Becattini (2002). Deste modo, conclui-se que a confiança não é muito evidenciada no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

Analisar os relacionamentos informais existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela corresponde ao terceiro objetivo específico. A forma como os atores podem se relacionar varia de formal, conduzida por regras escritas, a informal, através do desenvolvimento da confiança (HOFFMANN et al., 2007). Para Williamson (1991), a confiança diminui a necessidade de contratos. Os resultados apontam não haver muita intensificação de relacionamentos informais, sobretudo pela confiança não ser evidenciada, conforme mencionado no objetivo anterior, a qual é condição para a interação dos atores (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Tais considerações devem ser também relacionadas à direção dessas interações, uma vez que verificou-se que o setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela não parece organizado de maneira que realce relacionamentos (formais ou informais), tanto na dimensão da horizontalidade, onde a relação é estabelecida entre atores pertencentes a um mesmo setor (concorrentes de negócios), quanto na dimensão da verticalidade, isto é, entre atores distintos e especializados em determinada etapa do processo produtivo (fornecedores), além de instituições de suporte empresarial, corroborada pela não utilização de recursos da concorrência e por não haver muita percepção de acesso privilegiado a recursos em razão da localização territorial. Uma vez que a confiança não é muito perceptível pelos atores, conclui-se que o potencial de extrair vantagem competitiva a partir de relacionamentos interorganizacionais, principalmente informais, não parece ser

muito explorado pelo setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela; em que pese os resultados terem demonstrado maior viés de relacionamentos informais no setor hoteleiro da destinação turística de Canela.

O quarto objetivo específico corresponde à análise das ações cooperadas existentes no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela. Ações coletivas são decorrentes das interações entre os atores, tendo por base a confiança e a cooperação, visando complementarem-se e/ou potencializarem-se, já que podem ser uma solução para o acesso a recursos e para a falta de economia de escala. Para Porter (1986), a cooperação é um fator crítico à competitividade, essencialmente pelos atores enquadrarem-se, em sua maioria nesta pesquisa, como de pequeno porte (WTO, 2000). Foram registradas menos ações cooperadas quanto aos indicadores compras e/ou comercialização em conjunto, contratação de pesquisas e consultorias em conjunto, desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados em conjunto e, treinamento de pessoal em conjunto. Outrossim, foram constatadas um pouco mais de ações cooperadas quanto aos indicadores divulgação institucional em conjunto e iniciativa conjunta à atratividade de demanda. Isso possibilita inferir relação direta com a questão da demanda turística, que constitui-se em um limitador àqueles que fornecem serviços aos turistas (McINTOSH e GUPTA, 1989), repercutindo na competitividade e na sustentabilidade de empresas e destinações turísticas (FERNANDES e COELHO, 2002). Conclui-se que as ações cooperadas conjuntas, consideradas pela literatura como fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1999b), não parece ser uma opção recorrente dos atores do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela.

Comparativamente, frente aos resultados dos indicadores e respectivas variáveis propostos no estudo, não existe diferença estatisticamente significativa entre o setor hoteleiro das duas destinações turísticas, a não ser para se afirmar que as empresas hoteleiras participantes de Canela se dizem mais abertas à cooperação e, que as empresas hoteleiras participantes de Gramado tendem mais a discordar da afirmativa de que utilizam recursos dos concorrentes de negócios. Outrossim, na sessão da análise fatorial, percebe-se um maior viés de incidência de relacionamentos informais no setor hoteleiro da destinação turística de Canela, que no setor hoteleiro da destinação turística de Gramado. Tal resultado pode parecer contraditório, podendo ser esclarecido devido ao fato de ter-se aplicado, como metodologia, a escala somada das médias dos indicadores.

Por conclusão do estudo, avalia-se que a aglomeração territorial não está sendo estrategicamente explorada, no sentido de gerar relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS); bem como não há uma

sinalização suficiente acerca da confiança, a qual constitui-se em condição *sine qua non* de cooperação. Um maior comportamento cooperado no setor hoteleiro pôde ser identificado em ações pontuais (divulgação institucional em conjunto e iniciativa conjunta para atratividade de demanda), motivado pelo fato das destinações serem precursoras de modelo de integração regional, em função de contingências da sazonalidade. Uma cooperação mais efetiva entre os atores é a chave para a entrega da qualidade, pois proporciona a atração intencional da demanda e, conseqüentemente, permite a contínua competição das empresas e das destinações turísticas (BUHALIS, 2000); o que possibilita também uma maior aproximação em direção à sustentabilidade (HASSAN, 2000).

A presente pesquisa foi desenvolvida, especialmente, para a interpretação de questões relativas à cooperação, cujos indubitáveis benefícios provêm a maximização do uso da capacidade instalada, a adição de receitas e a visibilidade no mercado, com contribuição efetiva para a competitividade e a sustentabilidade de empresas e, por conseqüência, de destinações turísticas, e que pode servir como subsídio para o exercício da atividade hoteleira e outras produções científicas.

A não aceitação de participação na pesquisa, por 40,5% dos atores estipulados na destinação turística de Gramado e 27,5% de Canela, denota uma limitação ao estudo. Um outro aspecto limitador configura-se o fator tempo, que impediu um trabalho mais consistente e a longo prazo, com mensuração quantitativa e qualitativa acerca de relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro.

Sugere-se uma ampliação deste estudo, com a investigação no setor hoteleiro das destinações turísticas de Nova Petrópolis e São Francisco de Paula, integrantes da Região das Hortênsias, para que os conhecimentos sobre relacionamentos interorganizacionais no segmento possam ser aprofundados; bem como um trabalho direcionado à construção de uma base de dados que contemple informações qualitativas, incorporando informes essenciais e ausentes em um estudo quantitativo, a fim de serem associadas ambas as abordagens.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. C. **A Busca de Novos Modelos Institucionais e de Planejamento para Promover o Desenvolvimento Sustentável nas Cidades Médias da Bahia num Ambiente de Acirrada Competição: o caso do Senhor do Bonfim.** Salvador: Universidade Federal da Bahia. Dissertação de Mestrado, 2000.

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.

ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 1033-154, set. – out. 2003.

ANDRIGHI, F. **A Destinação Turística de Urubici a Partir da Ótica das Redes Interorganizacionais.** Balneário Camboriú: UNIVALI, 2007. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

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.

ARRUDA, M. C. C. de; ARRUDA, M. L. 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.

BAHL, M. **Turismo: enfoques teóricos e práticos.** São Paulo: Roca, 2003.

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.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 4^a ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália.** 2 ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2002.

BERRY, L. L. **Serviços de Satisfação Máxima: guia prático de ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BRASIL. Ministério do Turismo. Plano Nacional do Turismo. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, v. 138, n. 87, p. 8065, 12 set. 1990. Suplemento.

BRUNETTI, R. **A organização em rede e o turismo no espaço rural no Estado do Paraná: o caso GETER – Grupos de Empreendedores do Turismo no Espaço Rural**. Balneário Camboriú: UNIVALI, 2006. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destinations in the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CANELA. Disponível em:

<www.canela.rs.gov.br> Acesso em: 10 ago. 2007 e 08 de fev. 2008.

CANELA; GRAMADO

<www.turismo.rs.gov.br> Acesso em: 10 ago. 2007

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Pensamento, 1996.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciências para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 2, p. 186-195, abr.-mai.-jun. 2004.

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.

CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura (tradução Roneide Venância Mayer), v. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

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.

CLUTTENBUCK, D.; CLARK, G.; ARMISTEAD, C. **Serviço Inspirado no Cliente – estratégias para a qualidade no serviço**. São Paulo: Instituto IMAM, 1994.

COOPER, C. **Tourism: principles & practice**. Essex, Longman, 1996.

COOPER, C.; FLETCHER, J; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R. **Turismo: princípios e práticas**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

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

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (coords.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 3ª ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

D'HAUTESSE, A. M. Lessons in Managed Destination Competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. **Tourism Management**, v. 21, p. 23-32, 2000.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOMINGUEZ, M. R.; TATO, M. G. Competitividad y análisis estratégico del sector turístico em Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. **Revista Galega de Economía**, v. 12, n. 1, p. 1-22, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração em Tempos de Crise**, 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, 2003.

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.

EMBRATUR. Disponível em:
<www.embratur.gov.br> Acesso em: 5 ago. 2007.

ENDRES, A. V. Redes políticas como novo instrumento de condução política no Estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidades para o planejamento turístico. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 5, n. 3, p. 63-90, set. – dez. 2003.

FARAH JR, M. F. desenvolvimento local e comportamento dos agentes econômicos: estratégias empresariais pró-ativas ou reativas? **Revista da FAE**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 13-22, mai.-ago., 2001.

FAULKNER, J. Rejuvenating a maturing tourist destination: the case of the Gold Coast. **Current Issues in Tourism**, v. 5, n. 6, p. 472-520, 2002.

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

FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **READ – Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)**, v. 6, n. 3, 2000.

FERNANDES, I. P.; COELHO, M. F. **Economia do Turismo**. Rio de Janeiro: El Servier, 2002.

FERREIRA, L. R. Escola do Turismo: o papel do educador. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 6, n. 2, p. 187-198, mai.-ago. 2004.

GARRIDO, I. M. D. A. Modelos Multiorganizacionais no Turismo: cadeias, clusters e redes. In: RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. T. (org.). **Planejamento Turístico**. Barueri, São Paulo: Manole, 2006.

GEHRINGER, M. Perfeição. **Revista Você S.A.**, ed. 35, ano 4, p. 126, maio 2001.

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

GOHR, C. F.; MORETTO NETO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias Competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema / SC. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, ano 4, n. 10, p. 63-90, out. 2001 a mar. 2002.

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

GRAMADO. Disponível em:

<www.gramado.rs.gov.br> Acesso em: 10 ago.2007 e 08 fev. 2008.

<www.gramadosite.com.br/tracesuarota> Acesso em: 19 ago. 2007.

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

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUERRINI, F. M.; OLIVEIRA, R. F.; MARELLI, A. G. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre empresas. **Revista Eletrônica de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 1-25, 2005.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HAMEL, G. The next round of competitive challenges for industry. **EFDM Forum**, v. 2, n. 1, 1995.

HASSAN, S. S. Determinants of Market Competitiveness in na Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal os Tourism Research**, v. 38, p. 239-245, feb. 2000.

HOFFMANN, V. E. Processo de Elaboração de Estratégias Organizacionais – evolução em uma empresa industrial. **Alcance – Itajaí**, ano V, n. 1, p. 75-84, jan.-jun. 1997.

HOFFMANN, V. E.; **Los Factores Competitivos de la Empresa a Partir de la Perspectiva de los Distritos Industriales**. Un estudio de la industria cerámica de revestimento brasileña. Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza España, Departamento de Economía y Derección de la Empresa, 2002.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J. Redes de empresas: um estudo de competitividade em dois distritos industriais brasileiros. In: III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia. **Anais**. Atibaia: EnEO, 2004.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J.; MARTINEZ -FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 103-127, 1ª Edição Especial, 2007.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal** , v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

IBGE – **Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

IMAI, M. K. **A Estratégia para o Sucesso Competitivo**. São Paulo, 1992.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:
<www.ibge.gov.br> Acesso em: 15 ago. 2007.

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

JOHANSON, J. Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (eds.) **Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms**. New York: Lexington Books, p. 369-379, 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.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. Impactos socioeconômicos globais do turismo. In: LAGE, B.H.G.; MILONE, P.C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001a.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

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

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, n. 17, p. 05-29, setembro, 2003.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise das Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. **Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 53-76, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. M. As forças de organização em rede: configuração e instrumento. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 17, n. 4, p. 121-139, 1997.

McINTOSH, R.; GUPTA, S. **Turismo: planeación, administración y perspectivas**. 2. ed. México: Limusa, 1989.

MICRO-EMPRESAS. In: SEBRAE. Disponível em:
<www.sebrae.org.br> Acesso em 27: ago. 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLINA-MORALES, F. X.; HOFFMANN, V. E. Aprendizagem Através de Redes Sociais: o efeito da proximidade geográfica. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 12, p. 4, jul. 2002.

MORETTO NETO, L. **A competitividade de destinos turísticos aplicada aos espaços insulares de Gran Canaria/Espanha e Florianópolis/Brasil: estudo de multi-casos.** Florianópolis: UFSC, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MOTTA, R. Análise do atual ambiente e as estratégias que devem ser adotadas pelas empresas para obterem sucesso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar.-abr. 1995.

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

MUNHOZ, D. G. **Economia Aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica.** Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

MURPHY, P.; PRITCHARD, M. P.; SMITH, B. The destination product and its impact on traveler perceptions. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 43-52, 2000.

NALEBOFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Competição.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OMT – Organización Mundial del Turismo. **Introducción al Turismo.** Madrid, 1998.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

PECI, A. Emergência e proliferação de rede organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 7-24, nov.-dez. 1999.

PELIZZER, H. A. Planejamento e gestão da hospitalidade no turismo receptivo. In: DENKER, A.F.M. (Org.). **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade.** São Paulo: Pioneira, 2004.

PENROSE, E. T. **Facteurs, Conditions et Mécanismes de la Croissance de L'entreprise.** Nevelly-sur-seine: Editions Hommes et Techniques, 1959/1963.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais.** Brasília: XXIX ENANPAD, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROSO, E. A. Modelo de análise do comportamento das redes inter-organizacionais sob o prisma organizacional. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Atibaia. **Anais.** Atibaia: XXVI ENAMPAD, 2003.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: structure, form and action.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 1998.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 75-99, ed. especial, 2003.

POGGI e BORGES, M.; RUSCHMANN, D. V. M. Determinantes da Competitividade no Mercado Turístico: estudo da vantagem comparativa em Águas de São Pedro. **Turismo em Análise**. São Paulo, v. 15, n. 2, p. 216-228, nov. 2004.

PORTER, M. **Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

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

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

PROGRAMA Região das Hortênsias. Disponível em:
<www.conventionbureau.com.br> Acesso em: 10 ago. 2007.

QUINN, J. B. **Empresas Muito Inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

REGIÃO DAS HORTÊNSIAS. Disponível em:
<www.canelaturismo.com.br> Acesso em: 19 ago. 2007.

RICCI, R. **Hotel: Gestão Competitiva no Século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1987.

RUMELT, R. P. Toward Strategic Theory of the Firm. In: LAMB, R. **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1984.

RUSCHMANN, D. V. M. Programa de Sensibilização e Capacitação Profissional em Turismo. In: RUSCHMANN, D. V. M; SOLKA, K. T. (org.). **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

SABEL, C. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: COLEMAN, J; BOURDIEU, P. **Social Theory for a Changing Society**. Boulder: Westview Press, 1991.

SANTOS, B. S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SILVA, C. M. M. **Transferência de Conhecimento Entre Empresas Calçadistas Aglomeradas Territorialmente na Região do Vale dos Sinos, RS**. Biguaçu: UNIVALI, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

SILVA, L. F. Economia e Turismo. In: ASHTON, M.S.G.; BALDISSERA, R. **Turismo em perspectiva**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

SIQUEIRA, M. M. de. Redes sociais na gestão de serviços urbanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 64, p. 179-198, nov.-dez. 2000.

STACKE, A. R. N. P. **A Transferência de Conhecimento em Empresas Aglomeradas Territorialmente como Fonte de Competitividade, Urubici – SC**. Balneário Camboriú: UNIVALI, 2008. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, 2008.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O Comportamento do Consumidor no Turismo** (tradução de Saulo Krieger). São Paulo: Aleph, 2002.

TAVARES, M. G.; MACEDO SOARES, T. D. L. V. A. Alianças em redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes do Brasil. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 293-312, jun. 2003.

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.

TENÓRIO, F. G. Aliança e parceria: uma estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 35-52, mai.-jun. 2000.

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

TREMBLAY, P. Glossário. **Turismo: Visão e Ação**. Itajaí, Univali, v. 2, n. 4, p. 25, fev. 2000.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 56-54, jan.-mar. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, p. 20-37, out.-dez. 2000.

VAN DE VEN, A. H.; FERRY, D. L. **Measuring and Assessing Organization**. New York: John Wiley and Sons, 1980.

VERSCOORE FILHO, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del estado y la Administración Pública**, Panamá, p. 28-31, outubro, 2003.

VIEIRA, E. V. **Avaliação de competitividade em destinos turísticos sob a ótica dos stakeholders**: aplicação do modelo Dwyer e Kim (2001, 2003). Balneário Camboriú: UNIVALI, 2007. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2007.

VILLELA, L. E. Estratégias e competição de organizações em rede – uma realidade pós-fordista? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais**. Brasília: XXIX ENANPAD, 2005.

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

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Marketing Tourism Destinations**, WTO Business, Council, September, 2000.

APÊNDICE A - Questionário de Empresas Hoteleiras

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI
MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO E HOTELARIA

Esta pesquisa visa analisar as relações interorganizacionais no setor hoteleiro. Por se tratar de um trabalho acadêmico, para conclusão do curso de Mestrado, não possui qualquer vinculação com empresas e/ou instituições. SUA PARTICIPAÇÃO É INDISPENSÁVEL!

1 Dados complementares

1.1 Cargo do respondente: _____

1.2 Escolaridade Completa:

1º grau 2º grau 3º grau pós-graduação

1.3 Tempo de existência do negócio: _____

1.4 Tipo de gestão: familiar profissional mista

1.5 Número de Unidades Habitacionais (apartamentos): _____

1.6 Número de funcionários da empresa:

“alta” temporada : _____

“baixa” temporada : _____

2 Contexto

Pondere a respeito das questões, tendo em conta sempre a realidade da empresa.

Avalie o grau de concordância sobre as afirmações abaixo, assinalando uma das alternativas na escala de “1 a 7”; sendo 1 para discordância total da afirmativa, 4 para neutro e 7 para concordância total da afirmativa.

Discordo Neutro Concordo

Q	Sentenças	1	2	3	4	5	6	7
2.1	A empresa aceita acordos de cooperação, tanto formais (contratuais) como informais, com fornecedores, concorrentes e complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
2.2	O relacionamento da empresa com fornecedores, concorrentes e complementadores é flexível, para que um se adapte ao outro no caso de necessidades e/ou problemas inesperados.	1	2	3	4	5	6	7
2.3	Existe facilidade de troca de capacitação produtiva, tecnológica e/ou organizacional entre as empresas hoteleiras do município.	1	2	3	4	5	6	7
2.4	A empresa faz negócios apenas com base na confiança.	1	2	3	4	5	6	7

2.5	As empresas hoteleiras do município demonstram confiança umas nas outras.	1	2	3	4	5	6	7
2.6	A empresa toma decisões de longo prazo com os concorrentes locais.	1	2	3	4	5	6	7
2.7	As empresas hoteleiras do município compartilham e discutem informações sobre produtos, mercados, tecnologias e/ou lucratividade.	1	2	3	4	5	6	7
2.8	A reputação positiva da empresa facilita relacionamentos com as demais empresas hoteleiras do município.	1	2	3	4	5	6	7
2.9	É fácil estabelecer relações sociais com os concorrentes locais.	1	2	3	4	5	6	7
2.10	A empresa tem acesso privilegiado a recursos (conhecimento, tecnologia, mão-de-obra, etc.) em razão de sua localização territorial.	1	2	3	4	5	6	7
2.11	A empresa utiliza recursos (conhecimento, tecnologia, mão-de-obra, etc.) de concorrentes locais.	1	2	3	4	5	6	7
2.12	A empresa mantém acordos de cooperação formais (contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores.	1	2	3	4	5	6	7
2.13	A empresa mantém acordos de cooperação informais (não contratuais) com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores.	1	2	3	4	5	6	7
2.14	A empresa mantém mais acordos de cooperação informais do que formais com fornecedores, concorrentes e/ou complementadores.	1	2	3	4	5	6	7
2.15	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com seus fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7
2.16	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com seus concorrentes locais.	1	2	3	4	5	6	7
2.17	A empresa mantém acordos de cooperação (formais ou informais) com complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2.18	As empresas hoteleiras do município têm o mesmo poder de decisão na gestão turística.	1	2	3	4	5	6	7
2.19	A empresa contrata pesquisas e consultorias em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2.20	A empresa faz treinamento de pessoal em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2.21	A empresa promove divulgação institucional em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2.22	A empresa faz compras e/ou comercialização em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2.23	A empresa desenvolve novos produtos e/ou mercados em conjunto com outras empresas e/ou complementadores (associações, sindicatos, universidades, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2.24	A empresa tem iniciativa conjunta, como promoção de eventos, para atração de demanda.	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE B - Teste t

Teste paramétrico de comparação entre médias de amostras independentes (Teste *t*)

	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p	Valid N Group 1	Valid N Group 2	Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio Variances	P Variances
Aceita acordos de cooperação (Gramado) vs. Aceita acordos de cooperação (Canela)	5,250000	6,137931	-2,43143	99	0,016837	72	29	1,828953	1,125171	2,642215	0,005450
Relacionamento flexível (Gramado) vs. Relacionamento flexível (Canela)	5,805556	6,206897	-1,28375	99	0,202225	72	29	1,525731	1,114172	1,875217	0,066006
Facilidade de troca de capacitação (Gramado) vs. Facilidade de troca de capacitação (Canela)	4,305556	4,241379	0,152053	99	0,879455	72	29	1,983303	1,745508	1,291024	0,457087
Negócios com base em confiança(Gramado) vs. Negócios com base em confiança(Canela)	3,375000	3,482759	-0,241907	99	0,809352	72	29	2,119244	1,765153	1,441444	0,282661
Empresas confiam umas nas outras (Gramado) vs. Empresas confiam umas nas outras (Canela)	4,208333	3,793103	0,948019	99	0,345428	72	29	2,020581	1,915712	1,112480	0,773802
Decisões de longo prazo com concorrentes (Gramado) vs. Decisões de longo prazo com concorrentes (Canela)	3,375000	4,137931	-1,92248	99	0,057420	72	29	1,864702	1,641518	1,290409	0,457960
Compartilham informações (Gramado) vs. Compartilham informações (Canela)	3,680556	4,310345	-1,45422	99	0,149047	72	29	2,040618	1,774893	1,321841	0,415098
Reputação positiva (Gramado) vs. Reputação positiva (Canela)	5,708333	5,931034	-0,690753	99	0,491337	72	29	1,578353	1,131719	1,945050	0,052176
Facilidade relações (Gramado) vs. Facilidade relações (Canela)	4,361111	4,793103	-1,09702	99	0,275293	72	29	1,871247	1,567056	1,425913	0,297352
Acesso privilegiado a recursos (Gramado) vs. Acesso privilegiado a recursos (Canela)	4,513889	3,896552	1,378145	99	0,171265	72	29	2,082746	1,915069	1,182780	0,633687
Utiliza recursos de concorrentes (Gramado) vs. Utiliza recursos de concorrentes (Canela)	2,736111	3,896552	-2,90460	99	0,004536	72	29	1,752206	1,970222	1,264328	0,425503
Acordos formais (Gramado) vs. Acordos formais (Canela)	3,944444	4,275862	-0,708707	99	0,480172	72	29	2,269758	1,709147	1,763601	0,096229
Acordos informais (Gramado) vs. Acordos informais (Canela)	4,083333	4,551724	-1,08322	99	0,281342	72	29	2,108000	1,548875	1,852286	0,071315
Mais acordos informais (Gramado) vs. Mais acordos informais (Canela)	3,888889	4,551724	-1,61611	99	0,109254	72	29	1,975594	1,548875	1,626907	0,152611
Acordos com fornecedores (Gramado) vs. Acordos com fornecedores (Canela)	4,000000	4,586207	-1,45321	99	0,149328	72	29	1,942845	1,524028	1,625140	0,153520
Acordos com concorrentes (Gramado) vs. Acordos com concorrentes (Canela)	3,569444	4,068966	-1,39742	99	0,165410	72	29	1,676905	1,486391	1,272772	0,483628
Acordos com complementadores (Gramado) vs. Acordos com complementadores (Canela)	4,319444	4,275862	0,097439	99	0,922574	72	29	2,161288	1,666831	1,681288	0,127069
Mesmo poder de decisão (Gramado) vs. Mesmo poder de decisão (Canela)	3,138889	3,413793	-0,668941	99	0,505090	72	29	1,840894	1,936810	1,106921	0,712689
Pesquisas em conjunto (Gramado) vs. Pesquisas em conjunto (Canela)	2,430556	3,137931	-1,80855	99	0,073557	72	29	1,726565	1,903458	1,215405	0,503546
Treinamento em conjunto (Gramado) vs. Treinamento em conjunto (Canela)	3,388889	3,310345	0,168384	99	0,866625	72	29	2,223787	1,834266	1,469811	0,257551
Divulgação em conjunto (Gramado) vs. Divulgação em conjunto (Canela)	4,097222	4,620690	-1,04542	99	0,298375	72	29	2,362618	2,042649	1,337826	0,394668
Compras em conjunto (Gramado) vs. Compras em conjunto (Canela)	2,347222	2,965517	-1,46755	99	0,145395	72	29	1,801093	2,179167	1,463891	0,201436
Desenvolvimento de novos produtos em conjunto (Gramado) vs. Desenvolvimento de novos produtos em conjunto (Canela)	2,750000	3,482759	-1,60473	99	0,111740	72	29	1,948275	2,369760	1,479478	0,189351
Promoção de eventos em conjunto (Gramado) vs. Promoção de eventos em conjunto (Canela)	4,333333	4,310345	0,044912	99	0,964268	72	29	2,373563	2,205568	1,158139	0,680514

APÊNDICE C - Matriz de Correlação

Variáveis	Matriz de Correlação Gramado e Canela											
	2.3	2.5	2.9	2.13	2.14	2.15	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24
2.3 Facilidade de troca de capacitação	1,00	0,45	0,35	-0,09	-0,04	0,09	0,17	0,13	0,19	0,17	0,20	0,16
2.5 Empresas confiam umas nas outras	0,45	1,00	0,53	0,08	-0,03	0,01	-0,02	0,04	-0,04	0,12	0,00	-0,05
2.9 Facilidade relações	0,35	0,53	1,00	0,10	0,11	0,20	-0,10	-0,11	0,10	0,00	-0,12	-0,04
2.13 Acordos informais	-0,09	0,08	0,10	1,00	0,52	0,46	-0,01	0,05	-0,01	0,06	-0,07	-0,06
2.14 Mais acordos informais	-0,04	-0,03	0,11	0,52	1,00	0,26	-0,09	-0,04	0,08	-0,04	-0,12	-0,02
2.15 Acordos com fornecedores	0,09	0,01	0,20	0,46	0,26	1,00	0,20	0,24	0,38	0,15	0,18	0,31
2.19 Pesquisas em conjunto	0,17	-0,02	-0,10	-0,01	-0,09	0,20	1,00	0,64	0,37	0,42	0,46	0,37
2.20 Treinamento em conjunto	0,13	0,04	-0,11	0,05	-0,04	0,24	0,64	1,00	0,34	0,39	0,37	0,42
2.21 Divulgação em conjunto	0,19	-0,04	0,10	-0,01	0,08	0,38	0,37	0,34	1,00	0,32	0,39	0,52
2.22 Compras em conjunto	0,17	0,12	0,00	0,06	-0,04	0,15	0,42	0,39	0,32	1,00	0,58	0,38
2.23 Desenvolvimento de novos produtos em conjunto	0,20	0,00	-0,12	-0,07	-0,12	0,18	0,46	0,37	0,39	0,58	1,00	0,41
2.24 Promoção de eventos em conjunto	0,16	-0,05	-0,04	-0,06	-0,02	0,31	0,37	0,42	0,52	0,38	0,41	1,00

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)