

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

REDES DE COOPERAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE HOTELEIRA

COOPERATION NETWORKS AND SUSTAINABILITY: CASE STUDY OF A HOTEL NETWORK

Paula Maines da Silva, Manuela Rösing Agostini e Leandro Marcio Langoski

RESUMO

Este estudo buscou analisar de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis com suas empresas associadas. Nesse sentido, buscou-se referencial teórico sobre redes de cooperação e sustentabilidade. A estratégia de pesquisa foi um estudo de caso único, utilizando uma abordagem interpretativa, com dados qualitativos. Como resultados de pesquisa conclui-se que os hotéis associados têm desenvolvido algumas ações sustentáveis, sem muitas vezes perceberem o impacto destas ações para a sociedade e para o ambiente, e também que a rede tem sido mais uma divulgadora de ações sustentáveis desenvolvidas pelos seus associados do que propriamente uma planejadora de ações neste âmbito.

Palavras-chave: Redes de Cooperação, Sustentabilidade, Rede Hoteleira.

ABSTRACT

This study investigates how a hotel cooperation network has fostered sustainable actions with its affiliates. Thus, we sought theoretical references about cooperation networks and sustainability. The research strategy was a single case study, using an interpretive approach with qualitative data. As research results, it is concluded that the associated hotels have developed some sustainable actions, without realizing the impact of these actions on society and the environment. Besides, the network has been more disclosing of sustainable actions realized by its members than an action planner in this area.

1. Introdução

As redes de cooperação são um novo tipo de configuração organizacional, principalmente no Brasil, onde entidades e governo têm fomentado a formação cada vez maior. Por este motivo, pesquisadores em estudos organizacionais têm procurado entender este fenômeno (ZANCAN et al, 2013).

Os estudos das redes de cooperação buscam um entendimento sobre o gerenciamento, ciclo de vida, relações sociais, entre outros temas. Uma lacuna nestes estudos se refere ao modo como as organizações têm tratado de questões sustentáveis seguindo as orientações da WCED - *World Commission on Environment and Development* (Comissão mundial de ambiente e desenvolvimento), que diz que a sociedade desenvolvida é aquela que “satisfaz as necessidades das gerações presentes sem comprometer as habilidades das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 8).

No âmbito do turismo, a sustentabilidade tem sido tema de discussão, uma vez que este é um setor complexo e “caso não seja bem planejado e operacionalizado a agressão aos recursos naturais, socioculturais e econômicos das comunidades receptoras pode ser enorme” (PERES JR; REZENDE, 2011, p. 236).

A partir deste cenário é que o objeto de estudo será desenvolvido, buscando analisar de que forma uma rede hoteleira tem desenvolvido ações sustentáveis com os hotéis associados. Sendo assim, a questão de pesquisa proposta é: De que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis com suas empresas associadas?

O contexto de pesquisa analisado é uma rede hoteleira com sede em Porto Alegre. A Versare Rede de Hotéis abrange 22 empreendimentos situados nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Amazonas.

A fim de responder ao problema de pesquisa e fundamentar os objetivos propostos este artigo utiliza uma abordagem predominantemente interpretativa como procedimento metodológico, por meio de um estudo de caso único na Versare Rede de Hotéis. A coleta e a análise de dados do estudo são qualitativas, por intermédio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas com o presidente da rede e mais quatro proprietários dos hotéis associados. As entrevistas ocorreram no mês de fevereiro e junho de 2014 e foram conduzidas presencialmente pela pesquisadora.

Enfim, este artigo está estruturado nas seguintes subseções: uma revisão teórica embasada nas redes de cooperação e sustentabilidade, após são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento desta pesquisa, seguidos da análise dos resultados e, por fim, são apresentadas as principais conclusões a respeito do caso.

2. Referencial Teórico

2.1 Redes de Cooperação

A forma como as empresas estão se organizando está mudando no panorama atual, tendo em vista que as exigências por qualidade, redução dos custos, inovação, entre outros aspectos demonstram que as estruturas tradicionais não mais acompanham, ou possibilitam as empresas de atenderem estas exigências. Neste contexto, o desenvolvimento de estratégias e estruturas em rede vem tomando o lugar das antigas formas tradicionais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

As redes de cooperação surgiram por volta da década de 70 tendo foco no relacionamento interorganizacional das empresas. O tema pode ser compreendido a partir de três enfoques, no qual o primeiro considera:

redes de cooperação como um novo arranjo voltado à melhoria do desempenho organizacional. O segundo enfoque está voltado para o processo de formação e estruturação dos arranjos cooperativos. Por fim, o terceiro enfoque compreende os relacionamentos interorganizacionais cooperativos a partir de uma perspectiva temporal de forma mais ampla (ZANCAN et al., 2013, p.649).

As redes de cooperação, que mantêm relações interorganizacionais com distintas empresas, vêm demonstrando saídas a problemas organizacionais diferentes das formas tradicionais, uma vez que estas facilitam a realização de ações conjuntas e a transação de recursos, para atingir um objetivo organizacional (BALESTRIN et al., 2010). Hardy et al (2005, p.58) reconhecem a colaboração como "conjuntos de conversas" entre dois ou mais membros, durante as quais os membros criam uma identidade coletiva, que por sua vez, influencia a colaboração.

Os relacionamentos podem ser motivados por fatores como:

- **Necessidade:** uma organização frequentemente estabelece ligações e trocas com outras organizações por necessidade de alcançar um artefato legal. A dependência de recursos e a facilidade de trocas acentuam as interações voluntárias e a cooperação entre as organizações.
- **Assimetria:** o relacionamento é sugerido pelo potencial exercício do poder ou controle sobre outra organização ou sobre seus recursos. Tanto o desejo pelo controle como a relutância para desistir deste refletem o motivo assimétrico nas decisões organizacionais para a interação.
- **Reciprocidade:** as parcerias acontecem devido ao potencial de reciprocidade, isto é, da mutualidade dos benefícios conseguidos pela sua formação, sendo esta fundamentada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações, em vez de dominação, poder e controle.
- **Eficiência:** a busca pela eficiência pode motivar as empresas a formarem parcerias. Nessa situação, a formação de um relacionamento interorganizational é sugerida pela tentativa de a empresa reduzir seus gastos internos e melhorar sua rentabilidade.
- **Estabilidade:** dado o dinamismo do ambiente empresarial, as organizações são estimuladas a estabelecerem relacionamentos, a fim de obterem certa estabilidade, inovação e segurança nas suas relações com os outros, antecipando, prevenindo e absorvendo incertezas.
- **Legitimidade:** o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, com o propósito de aumentar a legitimidade, pode ser originado da intenção das organizações de melhorarem sua reputação, imagem e prestígio (LIVATO; BENEDICTO, 2010, p. 223).

Uma série de atores podem estar envolvidos numa rede de cooperação, não somente empresas, mas setores da sociedade civil, ONGs, associações, comunidade, entre outros (GEDDES, 2008). Nesse sentido, muitas vantagens são apresentadas, tais como troca de ideias, inovações, aquisição de novos recursos e aumento da legitimidade dos processos de governança (BENINGTON, 2001).

As principais vantagens das redes de cooperação abrangem o fato de que cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É em nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades; as empresas de uma rede podem, desse modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. Essa é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de Porter e; as empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade (RIBAUT et al., 1995).

Por estarem presentes na teoria organizacional as redes de cooperação podem ser estudadas a partir de diversas abordagens teóricas, como a economia industrial, dependência de recursos, teoria crítica, teoria institucional, custos de transação, etc. (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVERS; EBERS, 1998; BRASS et al.; 2004). Balestrin et al. (2010) apresentam que além das abordagens teóricas as redes podem ser estudadas de acordo com o nível de análise. Este nível pode ser pelos indivíduos que fazem parte de grupos, os grupos que fazem parte de organizações e as organizações que fazem parte da rede (BRASS et al., 2004); outra abordagem se relaciona ao ator, à relação (elo) e à rede como um todo (TODEVA, 2006); e outros estudos podem apresentar os antecedentes (motivações que levam a formação da rede), o processo (gestão e coordenação da rede) e os resultados (ganhos das redes) (OLIVER; EBERS, 1998).

Estas temáticas têm sido estudadas no âmbito das redes de cooperação, deixando uma possível lacuna para uma nova abordagem que é o aspecto da sustentabilidade em redes, mais especificamente no setor hoteleiro.

2.2. Sustentabilidade

A sustentabilidade é definida como o estado que resulta do processo do desenvolvimento sustentável que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (BENN et al, 2013). Embora as consequências materiais de não aderir a esses princípios podem ser cada vez mais evidente através de excesso de degradação, das alterações climáticas, aumentando a poluição do ar e da água e do solo e oceano (UNEP, 2012), é igualmente evidente que se enfrenta desafios na incorporação da forma de resolvê-las nos sistemas organizacionais pré-existent.

A sustentabilidade é um tema que se tornou preocupação das organizações, inclusive as do setor hoteleiro, uma vez que os clientes estão valorizando cada vez mais os empreendimentos que se preocupam com o meio ambiente. Uma pesquisa realizada por Han, Hsu e Sheu (2010), apresenta que os hóspedes, mesmo os que não estão diretamente ligados às práticas ambientais no seu cotidiano, preferem hotéis ambientalmente sustentáveis, o que ilustra a necessidade dos gestores hoteleiros em se preocupar cada vez mais com esta questão.

O princípio de desenvolvimento sustentável possui fortes dimensões morais. Os fundamentos da economia, equidade e ambiente são chamados para equilibrar os valores durante a tomada de decisão, de modo a alcançar a sustentabilidade através dos pilares econômico, social e ambiental, ao mesmo tempo (BERKE; CONROY, 2000).

Pelo seu aspecto amplo, transdisciplinar, e de longo prazo, o desenvolvimento sustentável é propenso a variação de interpretação filosófica, ética e disciplinar. Diferentes atores sociais utilizam a filosofia de forma que se adequa as suas ideologias e agendas políticas (PEARCE, 1993).

Para alcançar a sustentabilidade, transformações nos níveis dos indivíduos, organizações e sociedade devem ocorrer (EGRI; PINFIELD, 1996; WADDELL, 2005). As instituições, as estruturas sociais e as relações têm que mudar de maneira que cada vez mais a integração social e as considerações ambientais se tornem parte do planejamento econômico e do dia-a-dia da tomada de decisão (EGRI; HERMANN, 2000). Para alcançar tal transição organizacional, estudiosos de gestão e profissionais de sustentabilidade recorreram a uma maior

colaboração entre governo, empresas e organizações comunitárias (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; ROOME; WIJEN, 2005; SHARMA, 2002).

A crença generalizada é que as organizações individuais provavelmente irão falhar nas tentativas unilaterais para resolver problemas complexos e sistêmicos, por exemplo, os resultantes do desenvolvimento econômico, do deslocamento social e uso insustentável dos recursos, incluindo os críticos tais como ar e água limpa (SHARMA; KEARINS, 2011). As organizações individuais não são suscetíveis a ter todas as habilidades necessárias, conhecimentos e recursos à sua disposição para resolver tais problemas. Há uma maior probabilidade da forma coletiva, ao invés da individualizada, contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Em relação ao desenvolvimento sustentável os hotéis têm um papel importante e devem desenvolver atitudes que empreguem práticas ambientais nos seus processos, como:

- Cumprir a legislação ambiental;
- Diminuir o uso de energia, água e materiais;
- Diminuir a geração de resíduos sólidos, encontrando formas para reutilizá-los e reciclá-los;
- Trabalhar com os *stakeholders* no sentido destes participarem para preservar o meio ambiente;
- Capacitar os colaboradores e fornecer os recursos requeridos para que os objetivos ambientais sejam atingidos;
- Comunicar a política e práticas ambientais;
- Monitorar o impacto ambiental (SPERB, TEIXEIRA, 2008).

Para desenvolver as práticas ambientais alguns sistemas estão sendo utilizados pelos hotéis, como o sistema ambiental da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH, denominado Hóspede da Natureza. Este sistema visa introduzir a gestão ambiental no dia a dia dos hotéis, se preocupando com a escassez de recursos naturais e a geração de poluentes (TOPKE et al., 2011).

Outra opção é o Sistema Ambiental de Produção Mais Limpa, que consiste “em um modelo gerencial de administração industrial para reorientar a geração de bens e serviços; é uma estratégia preventiva que visa a minimizar os impactos dos processos e produtos no meio ambiente” (TOPKE et al., 2011, p. 10).

Alguns hotéis estão utilizando o Sistema Ambiental Autônomo, que visa o gerenciamento do consumo de água, energia e reciclagem. Outra opção é o Sistema de Gestão Ambiental - SGA, baseado na norma ISO 14000. É um comprometimento assumido pela administração e colaboradores para minimizar o impacto da organização com o meio ambiente, no qual são estipuladas metas e objetivos ambientais. Isto ocorre através de um sistema de auditorias internas e externas que identifica discrepâncias no SGA (TOPKE et al., 2011).

O emprego de ações ambientais nos hotéis proporciona resultados positivos para estes, como a redução dos custos operacionais; novas oportunidades de mercado em função de práticas emergentes de sustentabilidade; fortalecimento da imagem da empresa; além de ter um impacto positivo junto a colaboradores e clientes, resultando num maior comprometimento entre ambos (ENZ; SINGUAW, 1999).

Aspectos em relação à utilização de lâmpadas fluorescentes; chuveiros e vasos sanitários com baixo fluxo de água; recipientes fixos para xampu, condicionador e sabonete; equipamentos eletroeletrônicos com baixo consumo de energia; objetos que decoram os ambientes feitos com material reciclado; madeira de origem certificada de reflorestamento, azulejos ou pisos reciclados; sistema de reciclagem de lixo; reaproveitamento de lixo orgânico como adubo; esgoto tratado; reaproveitamento da água da chuva na lavanderia, na piscina e na irrigação dos jardins; sistema de energia solar ou eólica; cartão chave para ativar o controle de

luz e regular a temperatura do ambiente; projeto arquitetônico que aproveite a iluminação natural, com paredes envidraçadas e ambientes abertos e bem ventilados; funcionários treinados para práticas sustentáveis; investimento na comunidade local; o hóspede escolher se quer ter as toalhas e os lençóis trocados diariamente e utilização de alimentos produzidos na região são alguns itens que demonstram se um empreendimento hoteleiro está aplicando uma gestão ambiental (MALTA; MARIANI, 2013).

A partir da compreensão sobre redes de cooperação e sustentabilidade é que surge a questão de pesquisa norteadora do presente estudo que se refere a “investigar de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis com suas empresas associadas”.

3. Procedimentos Metodológicos

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, que foram adotados a fim de responder à questão de pesquisa. Optou-se por uma abordagem interpretativa, uma vez que esta é a que mais propicia medir as características descritas na questão de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2005), além de informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos do fenômeno estudado. Os estudos descritivos visam delinear as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis (GIL, 1999).

Foi utilizado o estudo de caso único como estratégia de pesquisa, tendo em vista que o mesmo contribui, de forma incomparável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001). Assim, pela variedade de informações coletadas o pesquisador poderá realizar uma triangulação dos dados com maior profundidade.

Esse estudo foi realizado na Versare Hotéis, que é uma rede formada por hotéis que se uniram para melhor atender os clientes. Localizados no Rio Grande do Sul, Paraná e Amazonas, cada um dos hotéis, mantém uma administração independente.

Seguindo uma tendência mundial, o setor hoteleiro também optou pela atuação de forma conjunta. Este modelo de rede é pioneiro no Brasil e contou com o apoio do SEBRAE para que já nascesse forte em quantidade e qualidade: são 22 hotéis, 1.692 apartamentos e mais de 900 colaboradores.

O objetivo maior da Versare Rede de Hotéis é que cada hotel, mantendo sua identidade, possa aumentar sua ocupação, fidelizar clientes, diminuir custos, trocar ideias, experiências e informações. A rede pretende desenvolver muitas ações em conjunto para que os serviços oferecidos pelos seus hotéis melhorem cada vez mais (VERSARE, 2014).

A coleta e a análise de dados do estudo foram qualitativas. “Os dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números. Os dados qualitativos geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista não estruturada” (HAIR JUNIOR et al., 2005, p. 100).

Foram realizadas entrevistas em profundidade com o presidente da rede e quatro proprietários de hotéis associados. Yin (2001) considera as entrevistas como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, ainda mais se o respondente assumir o papel de “informante”, ou seja, pessoas que fornecem ao pesquisador “percepções e interpretações sob um assunto e sugerem fontes nas quais buscar evidências corroborativas” (YIN, 2001, p. 112). Portanto, as entrevistas foram semiestruturadas, tendo apenas um roteiro de apoio.

As entrevistas foram realizadas de forma pessoal, no mês de fevereiro e junho de 2014. Foram selecionados hotéis do Rio Grande do Sul, sendo dois hotéis classificados com duas árvores (classificação própria da rede que significa que os hotéis possuem acomodações e serviços que disponibilizam opções de conforto para hospedagem com preços acessíveis) e dois hotéis classificados com três árvores (classificação da rede que significa que os hotéis

possuem acomodações e serviços completos, apartamentos funcionais equipados com os itens de conforto e infraestrutura para eventos).

A análise qualitativa foi realizada a partir de uma análise do conteúdo, ou seja, com uma análise sobre a frequência das características que se repetem ao longo do conteúdo do texto (BARDIN, 1977).

4. Análise dos Resultados

A Versare surgiu da união de hoteleiros que tinham como base o trabalho sindical. Em um dos encontros foi levantada a questão de que eles nunca haviam trabalhado em rede, fazendo com que os demais parassem para analisar este assunto. Algum tempo depois o grupo se reuniu e apresentou exemplos de redes, a partir de viagens para o exterior, e o que a união deles poderia trazer de benefício, como realizar compras conjuntas ou comercializar melhor os hotéis. Aliado ao fato de competir com as grandes redes de hotéis que estavam se instalando no Rio Grande do Sul, o setor hoteleiro gaúcho, por meio dos hotéis da rede, então optou pela atuação de forma associada.

A Versare Rede de Hotéis nasceu sendo a terceira rede nacional em números de hotéis e serviu para que as empresas trabalhassem em conjunto, em busca de qualificação e fortalecimento do setor. O lançamento dessa nova estratégia competitiva foi no dia 26 de agosto de 2004, durante a realização do 3º Salão Gaúcho do Turismo, no Shopping DC Navegantes, em Porto Alegre.

Os envolvidos da rede no início eram apenas os hoteleiros, mas depois o grupo decidiu procurar o SEBRAE/RS, que naquele momento estava trabalhando muito frequentemente com redes e rotas integradas, para que este pudesse auxiliar no planejamento da rede e formatação do estatuto. A entidade também promoveu oficinas gerenciais e cursos sobre qualidade no atendimento turístico aos profissionais, funcionários e empreendedores envolvidos na iniciativa. Atualmente a Versare não tem apoio de nenhuma entidade pública, a não ser algum monitoramento que é feito pelo governo do estado, uma vez que a rede participou do Programa Redes de Cooperação.

Os objetivos iniciais eram a criação de uma marca comum a todos os hotéis, mas, devido à tradição de muitos empreendimentos a marca se apresenta após o nome do hotel, como sobrenome; trabalhar fortemente a comercialização dos hotéis e criar uma central de compras conjuntas, pois a partir do volume o poder de negociação com os fornecedores seria maior. Hoje a rede tem como objetivos principais aumentar a ocupação dos estabelecimentos e a qualidade de seus serviços. Como são hotéis não concorrentes, com exclusividade em um raio de 50 quilômetros, conforme determinação do estatuto, os empreendedores buscam a fidelização de seu público. Para isso, intensificam atividades conjuntas como ações promocionais e comerciais e participação em eventos empresariais para qualificação do setor, conforme as suas necessidades.

Os benefícios do trabalho em conjunto são a troca de experiências, pois o que acontece em um hotel ocorre em outro de uma cidade diferente. Isso fez com que a rede trabalhasse com casos de sucessos, por exemplo, experiências para reduzir custos e para criar novos produtos da Versare. Outro ponto é o programa de fidelidade, que faz com que os clientes dos concorrentes locais acabem usando os hotéis da Versare, muitas vezes não porque querem ou gostam do empreendimento, mas porque este concede pontos para o programa. E por último, é a venda pela *internet*, através de portal próprio e de ações na *web*. Este último ponto é o que tem sido o principal benefício para os hotéis que apostam e que mantêm as ferramentas da Versare atualizadas.

Atualmente a gestão da rede é realizada através de uma diretoria, não remunerada, formada pelos próprios hoteleiros, que são eleitos de dois em dois anos. Os diretores ocupam

cargos de presidente, vice-presidente, diretor administrativo-financeiro, diretor de relações com o mercado e diretor de serviços, tendo como suporte o escritório executivo, que conta com duas colaboradoras responsáveis pela parte operacional da Versare.

O mecanismo de coordenação da rede é através de contratos formais. Os hotéis que ingressam fazem uma adesão de dois anos e depois do contrato assinado qualquer alteração é decidida pela assembleia geral. A assembleia geral é realizada de dois em dois meses, sendo uma vez ao ano no interior e as demais em Porto Alegre. A presença dos hoteleiros nas reuniões fica em torno de 70%.

As decisões são tomadas em primeiro nível de diretoria e em segundo na assembleia geral. Os diretores possuem o mesmo peso de voto e quando há assuntos que envolvam custos não previstos no rateio mensal, eles são levados para aprovação da assembleia geral. Na assembleia, independente do tempo que o hoteleiro está na rede ou do tamanho do hotel, ele tem o mesmo peso de voto, mesmo em relação aos hotéis mais antigos ou até dos hotéis fundadores.

Quanto à seleção de associados, no passado não havia critérios claros para selecionar os hotéis que iriam integrar a rede, podendo ser muitas vezes por afinidade. Hoje em dia a Versare possui uma matriz de qualificação que engloba aspectos de infraestrutura em todos os âmbitos do hotel, como *front office*, lavanderia, cozinha, apartamentos, e também a parte de serviços, como exigência de horário de funcionamento para alguns serviços. Outro ponto é que os hotéis devem utilizar alguns itens obrigatórios que a rede determina.

Entre os associados existe troca de conhecimento e de informação, que ocorre de uma forma bastante informal e intensa. Atualmente existem redes de relacionamento entre os hoteleiros por região, por assunto e por afinidade. É corriqueiro um hoteleiro ligar para outro que já passou por determinado problema para obter maiores informações ou para perguntar sobre um cliente. As relações informais funcionam muito bem, ao contrário das formais, fomentadas pela rede, como o relacionamento via *site* ou no escritório da Versare, que não trouxeram resultados positivos significativos.

Em relação à questão da sustentabilidade o assunto ainda é muito incipiente nos hotéis e na rede, pois até pouco tempo atrás o mesmo não era abordado. O tema começou a fazer parte das assembleias de uma forma individualizada, ou seja, algumas ações pontuais desenvolvidas por alguns hotéis eram comentadas nas reuniões.

Ocorre que a Versare ainda não tem uma política como rede para o âmbito da sustentabilidade, apesar das frequentes demandas dos associados. A diretoria deverá iniciar em breve um processo de pesquisa sobre o tema para implantar nos hotéis. Um aspecto levantado se refere a alguns pontos da sustentabilidade que são quase modismos, sendo que outros são cruciais não somente para a sustentabilidade, mas também para a redução de custos. Desta forma, a aceitação de implantação de ações sustentáveis pelos hotéis será muito maior porque envolve a redução de custos, caso contrário a implantação seria muito mais difícil.

Para o desenvolvimento das ações ambientais a rede não pretende buscar apoio de órgãos públicos, devido à demora e à burocracia. Estão pesquisando opções com alguns consultores da área, inclusive com aqueles que já implantaram ações ambientais nos hotéis da Versare.

Apesar de ainda não possuir uma política ambiental formal a rede busca dar um assessoramento ou propiciar momentos de trocas entre os associados, como por exemplo, no caso do acesso a legislação ambiental, que foi fornecido por um hotel à rede e esta disseminou entre os associados. Outro exemplo seria o incentivo a diminuição do uso de energia, água e materiais através de boas práticas utilizadas pelos hotéis, como a troca dos ares condicionados por Split. Mas não o *Split* normal, mas pelo modelo inverter, que é um modelo melhor para o ambiente e para a redução de energia. Informação como estas fazem com que os hotéis optem pela troca de seus aparelhos.

Outro exemplo dado neste mesmo sentido foi a ida de um dos hoteleiros para o exterior, o qual se hospedou numa rede que guardava a segunda toalha envelopada dentro do armário. Esta prática foi disseminada entre os parceiros da rede e os hotéis com perfil mais *business* a implantaram, reduzindo custos de lavanderia e de produtos em torno 50% na maioria deles, sendo que foi investido por cada hotel apenas R\$296,00 para compra do material que envolve as toalhas. É uma troca de experiência, mas não é uma decisão da rede, até porque a característica principal da mesma é preservar a administração independente e a diretoria não pode impor nenhum processo, mas pode sugerir que os hotéis empreguem boas práticas.

O quadro 1 apresenta algumas ações que têm sido desenvolvidas nos hotéis da rede para amenizar o impacto ambiental.

<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização dos clientes quanto à troca das toalhas, colocando avisos em todos os banheiros das unidades;
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de lâmpadas fluorescentes;
<ul style="list-style-type: none"> • Chuveiros e vasos sanitários com baixo fluxo de água, sendo salientado que no mercado há um novo chuveiro que reduz ainda mais o fluxo de água;
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos eletroeletrônicos com baixo consumo de energia, sendo comprados aqueles com selo A;
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de madeira de origem certificada de reflorestamento tipo mdf, que é a prática de mercado;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de reciclagem de lixo nas cidades que exigem;
<ul style="list-style-type: none"> • Reaproveitamento de lixo orgânico, como adubo, realizada de forma distinta conforme o município. Não é uma política, mas é uma prática, pois em determinados municípios as sobras do café da manhã são destinadas para os animais, em outras localidades isso não ocorre;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de energia solar ou eólica foi implantado nos hotéis, mas é algo que não tem dado certo, o retorno do investimento não é bom e na prática não tem sido eficaz. Agora alguns empreendimentos têm partido para implantação de bombas de calor;
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de cartão chave para ativar o controle de luz e regular a temperatura do ambiente. No entanto o entrevistado disse que o mesmo não reduz o consumo de energia, aumenta o custo e aumenta o dano ao meio ambiente comprovadamente.

Quadro 1: Ações para amenizar impacto ambiental

Fonte: autores

Como se pode perceber através do quadro 1, algumas ações adotadas na busca de benefícios ambientais são, na verdade, prejudiciais tanto para o meio ambiente quanto para os gastos dos hotéis. Este fator pode ser ocasionado pela falta de uma política institucional da rede para melhor instruir os associados, até para que a sustentabilidade não seja apenas um discurso da moda, como forma de promoção e *marketing* e não pensando na causa em si.

5. Considerações Finais

Este estudo buscou analisar de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis com suas empresas associadas. Nesse sentido, buscou-se referencial teórico sobre redes de cooperação e sustentabilidade, a fim de amparar os resultados coletados no estudo de caso da Versare Rede de Hotéis. A partir da análise dos dados, algumas conclusões foram possíveis de serem inferidas.

Apreciando a literatura observa-se que a Versare se enquadra no conceito de redes de cooperação uma vez que desenvolve ações para atingir objetivos organizacionais, conforme

apresentado por Balestrin, Verschoore, Reyer Junior (2010). Outro ponto se refere à criação de uma identidade para o grupo, mencionada por Hardy et al (2005), na qual foi concebida a marca utilizada como sobrenome para todos os associados da rede.

Quanto aos envolvidos na rede de cooperação, no início da formação da Versare, havia outros atores que davam suporte para o estabelecimento da mesma, corroborando o aspecto de que atores distintos promovem a troca de ideias, inovações, aquisição de novos recursos e aumento da legitimidade dos processos de governança (BENINGTON, 2001). Porém, nos dias atuais a rede está trabalhando sem nenhum tipo de apoio de alguma entidade ou órgão público, o que pode comprometer principalmente a troca de ideias e inovações que fica restrita sempre ao mesmo grupo. Já a legitimidade da rede a mesma já está consolidada, uma vez que está inserida no mercado há nove anos.

Em relação às vantagens de uma rede de cooperação apresentadas por Ribault et al (1995) apenas um fator diverge na Versare atualmente, que é o aspecto das empresas escolherem-se por afinidade. No passado algumas vezes a seleção de parceiro ocorreu desta forma, mas hoje, por estar com critérios definidos a estrutura dos empreendimentos conta mais do que a afinidade entre os parceiros.

Na questão ambiental a Versare ainda não possui uma política definida como rede, diferente de alguns hotéis associados que já planejam ações isoladas neste sentido. A rede já percebeu a importância desta temática, mas as estruturas sociais e as relações têm que mudar para que cada vez mais a integração social e as considerações ambientais se tornem parte do planejamento econômico e do dia-a-dia da tomada de decisão (EGRI, HERMAN, 2000).

Mesmo sem uma política ambiental a rede desenvolve pequenas ações que empregam estas práticas nos seus processos, para diminuir o consumo principalmente de água e energia, como as ações para conscientizar os hóspedes a diminuir a troca das toalhas, reduzindo o consumo de água e produtos nas lavagens; novas formas de gerar energia para os hotéis, como as bombas de calor para aquecimento da água e incentivo à aquisição de equipamentos que apresentem os melhores índices de eficiência energética dentro da sua categoria. Outro aspecto positivo é propiciar momentos em que possam ocorrer trocas entre os associados, como nas assembleias gerais, nas quais são apresentadas algumas boas práticas a serem seguidas.

O emprego das ações ambientais concede alguns resultados positivos. Assim, quando a rede for desenvolver uma política para este assunto deve pensar numa relação ganha-ganha, onde os hotéis que empregarem ações ambientais poderão ter redução de custos e também atuar na preservação do ambiente e na melhoria da sociedade. Alguns resultados são atingidos de forma natural quando se tem um planejamento eficaz para o emprego de ações ambientais, como os mencionados por Enz e Singuaw (1999) que são redução dos custos operacionais; novas oportunidades de mercado em função de práticas emergentes de sustentabilidade; a imagem da empresa é fortalecida; além de ter um impacto positivo junto a colaboradores e clientes, resultando num maior comprometimento entre ambos.

Com estas conclusões, pode-se responder à pergunta de pesquisa, qual seja: “De que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis com suas empresas associadas?” Com os dados, pode-se verificar que a Versare tem sido mais uma divulgadora de ações sustentáveis a serem desenvolvidas pelos associados do que propriamente uma planejadora destas ações. Isto deve mudar em breve, tendo em vista que os hotéis já estão conscientes das questões ambientais e estão cobrando uma ação ou orientação mais institucional.

Como propostas gerenciais a rede poderia utilizar da *intranet* para reforçar a disseminação de informações sobre as ações desenvolvidas nesta temática pelos hotéis associados, bem como incluir na avaliação para integração de um novo hotel à rede, quesitos ambientais. E qualquer ação de incentivo à busca de melhorias na eficiência dos hotéis deve ser

incentivada pela rede, pois com uma visão em longo prazo, isso pode resultar em um grande diferencial competitivo para os associados no futuro.

Esta pesquisa identifica como limitação a diversidade de entrevistas realizadas, visto que ficou restrita a entrevista com o presidente da rede e quatro diretores de hotéis associados. Outra limitação é o método utilizado, o qual não permite que os resultados encontrados sejam generalizados a outras redes de hotéis.

Acredita-se que em futuras análises é importante coletar dados com outros diretores, bem como analisar na totalidade dos associados as ações ambientais desenvolvidas por estes. Sugere-se também uma pesquisa em todas as redes gaúchas/brasileiras, a fim de identificar como esta questão está sendo tratada no setor.

Conclui-se, portanto, que o tema sustentabilidade é algo atual e relevante e que as redes de cooperação, inclusive as de hotelaria, tem potencial para resolver problemas de desenvolvimento sustentável, mas o tema não deve ser visto como uma panaceia.

Referências

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar Reyes. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-457, Mai./Jun. 2010

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENINGTON, J. **Local Partnerships as Networked Governance? Legitimation, Innovation, Problem Solving and Co-ordination**. The European Union: New Forms of Local Social Governance. London: Routledge, 2001.

BENN, Suzanne; EDWARDS, Melissa; ANGUS-LEPPAN, TAMSIN. **Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects**. *Organization Environment*, 26: 184 originally published online 19 May 2013.

BERKE, P. R.; CONROY, M. M. **Are we planning for sustainable development?** *Journal of the American Planning Association*, 66, 21-33, 2000.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. **Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective**. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817, 2004.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. **Organizations and the biosphere: Ecologies and environments**. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 459-483). London, England: Sage, 1996.

EGRI, C. P.; HERMAN, S. **Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations**. *Academy of Management Journal*, 43, 571-604, 2000.

ENZ, C. A.; SIGUAW, J. A.; **Best hotel environmental practices**: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 72-77, Oct 1999.

GEDDES, Mike. **Inter-Organizational Relationships in Local and Regional Development Partnerships. The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations.** New York: Oxford Press, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDORI, A.; Soda, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** *Organization Studies*, 16(2), 183-214, 1995.

HAIR JUNIOR, Joseph F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, H.; HSU, L.J.; SHEU, C. **Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities.** *Tourism Management*, Hong Kong, v. 31, p. 325-334, Jun. 2010.

HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; GRANT, D. **Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity.** *Academy of Management Review*, 30, 58-77, 2005.

JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. **Ecologically sustainable organizations: An institutional approach.** *Academy of Management Review*, 20, 1015-1052, 1995.

LIVATO, Marcos; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Redes de Cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo.** *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.* Vol. 7, nº 3 - p. 221-232 / jul-set, 2010.

MALTA, Maria Cláudia Mancuelho; MARIANI, Milton Augusto Pasquotto. **Estudo de Caso da Sustentabilidade aplicada na Gestão dos Hotéis de Campo Grande, MS.** *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, Vol. 15 - nº 1 - p. 112–129 / jan-abr 2013

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships.** *Organization Studies*, 19(4), 549-583, 1998.

PEARCE, D. (Ed.). **Measuring sustainable development** (3rd. ed.). London, England: Earthscan, 1993.

PERES JR, Miguel R.; REZENDE, Daniel C. **Gestão da sustentabilidade no segmento hoteleiro: estudo dos meios de hospedagem de Monte Verde, MG.** *Caderno Virtual de Turismo – Rio de Janeiro*, v. 11, n. 2, p.234-252, ago. 2011

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias.** Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

ROOME, N.; WIJEN, F. **Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management.** *Organization Studies*, 27, 235-263, 2005.

SHARMA S. **Research in corporate sustainability: What really matters?** In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of*

organizations in the natural environment (pp. 1-29). Cheltenham, England: Edward Elgar, 2002.

SHARMA, Aarti; KEARINS, Kate. **Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What happens when organizational representatives come together?** *Journal of Applied Behavioral Science*. V. 47, p. 168-203, 2011.

SPERB, M.; TEIXEIRA, R. **Turismo sustentável e gestão ambiental em meios de hospedagem: caso da ilha do Mel, Paraná.** *Revista acadêmica — Observatório de Inovação do Turismo*, Rio de Janeiro, vol. 3, n.o 4, dez. 2008 (FGV).

TODEVA, E. **Business networks. Strategy and structure.** London: Routledge, 2006.

TOPKE, Denise Rugani; VIDAL, Mariana Pires; SOARES, Rosane Soares. **Hotelaria sustentável: preocupação com a comunidade local ou diferencial competitivo?** *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*. Vol. VI, nº3, Rio de Janeiro, SET. 2011 (FGV)

VERSARE hotéis. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <[http:// www.versarehoteis.com.br](http://www.versarehoteis.com.br)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. **Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul.** *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008

WADDELL, S. **Societal learning and change: How governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems.** Sheffield, England: Greenleaf, 2005.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future.** England: Oxford University Press, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCAN, Claudio; SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos; COSTA, Antônio Carlos Silva; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. **Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul.** *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 47(3):647-669, maio/jun. 2013

UNEP. (2012). **Global Environmental Outlook 5.** Disponível em: <http://www.unep.org/geo/pdfs/GEO5_SPM_English.pdf>