

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO
COMPETITIVA: ALIANÇAS HOTELEIRAS, IDEIAS E SOLUÇÕES
SUSTENTÁVEIS PARA A COPA DO MUNDO DE FUTEBOL DE 2014 NO BRASIL**

**TRAINING NETWORK OF COMPANIES AS COMPETITIVE STRATEGY
MANAGEMENT: ALLIANCES HOTEL, IDEAS AND SUSTAINABLE SOLUTIONS
FOR THE FIFA WORLD CUP 2014 IN BRAZIL**

José Roberto Gamba, Márcia Moschim Florêncio dos Santos, Aline Roberta Correa dos Santos, Cesar Henrique Reis, Cristina Keli De Oliveira de Pontes e Ellen Rocha Ferreira

RESUMO

O Brasil ao ser escolhido como sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014, passou a ocupar um lugar de destaque no cenário mundial. Esse mega evento se tornou fator potencial à promoção internacional e visibilidade do país, seja no âmbito esportivo, econômico, social e turístico como oportunidade ímpar para exposição publicitária e estruturação das cidades que sediaram os jogos. Para este evento, foram formadas parcerias e alianças a fim de atender aos requisitos estabelecidos pela FIFA, realizando-se investimentos e estratégias em infraestrutura, qualificação profissional, segurança pública, saúde, transporte, acomodações e roteiros turísticos através de redes de empresas nacionais, internacionais e entidades públicas voltadas para o ramo de hotelaria. O objetivo deste trabalho foi pesquisar e validar o desenvolvimento dessas redes, as estratégias e as vantagens competitivas para a economia, retorno do legado e a divulgação da imagem do país após a Copa. Para análise do conteúdo, pesquisou-se as redes de negócios do setor hoteleiro, preparativos, adaptações, mudanças estruturais, estratégias organizacionais e administrativas, demonstrando os resultados do evento nas organizações que optaram por esse tipo de estratégia e finalmente analisando as estratégias das redes hoteleiras usadas no planejamento e desenvolvimento do evento.

Palavras-chave: Redes, Estratégias, Vantagens Competitivas, Turismo e Hotelaria e Copa do Mundo.

ABSTRACT

The Brazil to be chosen to host the World Cup in 2014, came to occupy a prominent place on the world stage. This mega event has become the international promotion potential factor and visibility of the country, whether in sport, economic, social and tourism sector as a unique opportunity for advertising exposure and structuring of cities that hosted the games. For this event, partnerships and alliances were formed to meet the requirements established by FIFA, performing strategies and investments in infrastructure, professional training, public safety, health, transportation, accommodation and tourist routes through national networks of enterprises, international and public entities focused on the hotel industry. The aim of this study was to investigate and validate the development of these networks, strategies and competitive advantages for the economy, and the return of legacy marketing the image of the country after the World Cup. For content analysis, it was researched business networks in the hospitality industry, preparation, adjustments, structural changes, organizational and managerial strategies, demonstrating the results of the event in the organizations that have

chosen this type of strategy and finally analyzing the strategies of the chains used in the planning and development of the event.

Keywords: Networks, Strategies, Competitive Advantages, Tourism and Hospitality and World Cup.

A) OBJETIVO

O objetivo deste artigo é analisar as estratégias das Redes de Negócios na Copa do Mundo de 2014 tendo como foco um estudo sobre as redes hoteleiras, tornando-se fator essencial para o desenvolvimento das organizações para continuarem crescendo no mercado e como atuar em redes de negócio facilitando e dinamizando seus processos organizacionais, administrativos e de inovação, de modo a criar ideias e valores sustentáveis tanto para a sociedade, quanto para seus negócios, contribuindo de forma eficaz para a transformação do turismo brasileiro, sua imagem e potencialidade, bem como os legados deixados pelo evento influenciando basicamente na qualidade de vida atual e futura da população a partir das infraestruturas criadas para o evento.

B) REVISÃO DA LITERATURA E TEORIA DE BASE

Segundo Santos (2005), o setor turístico caracteriza-se por abrigar um extenso número de atividades econômicas, entre as quais se destacam aquelas voltadas para a exploração de acomodações, alimentação, transportes, lazer, segurança, qualidade de atendimento, serviço de saúde e agências de viagem. Portanto, a interação entre as empresas que atuam nesse segmento é de fundamental importância, visto que seria praticamente impossível alcançarem seus objetivos agindo de forma isolada.

Para Balestrin, Reves e Verschoore (2008), a formação de redes entre as empresas em particular de hotelaria, não está fundamentalmente condicionada a que estejam na mesma localidade, ou seja, o aprendizado recíproco e a inovação coletiva têm a capacidade de ocorrer mesmo não existindo agrupamento de empresas.

Granovetter (1985), Nohria e Eccles (1992), Uzzi (1997), Porter (1998) e Villela (2005) afirmam que o trabalho em rede representa o fim do isolacionismo das organizações. Este conceito suscita mudanças, seja na forma de estrutura organizacional, no estilo de gestão e na forma de organização das relações entre as empresas.

A palavra "*network*", Redes de Negócios, tem como ideia central demonstrar que as empresas estão interligadas, relacionando-se através de várias conexões, formando verdadeiras teias, todas elas interdependentes das demais do grupo ou dos grupos, sendo que essas relações podem ser sociais, racionais e econômicas, criando uma verdadeira sociedade em rede (GIGLIO et al.2005).

Para Castells (2005), ao somar SOCIEDADE + REDE encontra-se uma construção moderna, apesar de sociedade e de rede terem antecedentes que reportem ao passado. Percebe-se que o conceito SOCIEDADE EM REDE não é uma mera soma das partes e sim o resultado do imbricamento, dos nós, das conexões e das afinidades com as novas tecnologias, com cooperação, comprometimento, confiança e interdependência entre todas as pessoas e grupos de pessoas ou empresas, induzindo-as a se comunicarem constantemente e trocarem informações, experiências e recursos em tempo real, independentemente da sua localização geográfica, tempo e traços de união.

Grandori e Soda (1995), por exemplo, ressaltam que estando toda a sociedade em rede, a mesma passa a depender da dominância mais formal, ou mais social, da governança e das variáveis a elas ligadas.

Para Balestrin, Verschoore (2008) e Vargas (2004), as variáveis seriam a natureza das trocas (técnica, social, institucional) e a governança.

Partindo dessas afirmativas, Giglio e Gamba (2012), determinam que toda sociedade se encontra em rede, ou seja, todos estão de uma forma ou outra interligados, quer ou não tenham conhecimento e se utilizem dessa formatação, cujas variáveis determinantes desse paradigma são o comprometimento, a cooperação, a confiança e a interdependência.

QUADRO 1. FATORES DE DESENVOLVIMENTO NA ESTRUTURA DA NOVA SOCIEDADE EM REDE

| | Racional | Social | Sociedade em rede |
|---|--|---|---|
| Princípio teórico | As redes se formam com finalidade estratégica e busca de vantagens de custos; existem regras explícitas. | As redes se formam a partir de relações sociais e comerciais; as regras podem ser explícitas ou implícitas; variáveis sociais são como um pano de fundo para o desenvolvimento da rede. | Toda pessoa e empresa estão em rede, tenham ou não consciência dessa situação; utilizem ou não suas conexões. |
| Palavras-chave | Custos, dependência de recursos, estratégia. | Imersão, relações sociais e econômicas estão imbricadas. | Sociedade em rede, consciência coletiva, rede de relações. |
| Afirmativa sobre ciclos, estágios ou estados de redes. | Redes são grupos formais, com contratos explícitos, com períodos de tempo definidos ou não. | Redes são grupos formais ou informais, que se regulam pelas relações sociais. As redes seguem estágios de desenvolvimento, com ciclos definidos ou não. | As redes de empresas estão em um estado específico de organização, conforme variáveis como consciência. |

Fonte: adaptado pelos autores, Gamba (2014).

QUADRO 2. FATORES POSITIVOS PROPORCIONADOS NO TRABALHO EM REDE

| Trabalho em rede | Fatores proporcionados pelo trabalho |
|---|--|
| Melhoria na organização interna e da imagem | Geração de empregos diretos e indiretos, com efeito multiplicador. |
| Aumento da satisfação e confiança dos clientes | Probabilidade de inserção social de novos atores e novos parceiros atraindo novos clientes e aumentando sua participação no mercado. |
| Aumento da motivação e envolvimento no sistema, por parte dos colaboradores com as variáveis de cooperação, confiança, comprometimento e interdependência | Valorização do corpo diretivo e funcional proporcionado até a criação de novas empresas ou novas tecnologias |

Fonte: próprios autores (2014)

Assim sendo, o estudo sobre a formação de redes de negócio, torna-se uma estratégia indispensável para atender à crescente demanda turística e às exigências de um público que cada dia se torna mais multifacetado.

Portanto estudar e pesquisar autores que conceituam a formação de redes entre empresas que compõem o ramo turístico e as que integram o setor hoteleiro permitindo, especialmente aos hotéis, obter vantagens competitivas, tornando-os mais eficientes e facilitando o alcance de seus objetivos principalmente na realização de mega eventos, se tornou de fundamental importância no desenvolvimento desse trabalho, pois estudos sobre esse tipo de estratégia

permite que empresas distintas sejam nacionais ou internacionais trabalhem mutuamente de maneira organizada.

Almeida, Mezzadri e Marchi Junior (2009), definem mega eventos como eventos de larga escala cultural, comercial e esportivo que tem uma característica de apelo popular massivo e significância internacional. Eles são tipicamente organizados por combinações variáveis do governo, entidades privadas e organizações não governamentais (nacionais e internacionais) e, por serem de curta duração, procuram rapidamente sua grandiosidade em termos de público, mercado alvo, envolvimento financeiro, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema econômico e social da comunidade anfitriã.

Além disso, todos os benefícios executados nas cidades-sede tendem a exercer influência direta nas regiões e nos municípios geograficamente próximos, gerando empregos, infraestrutura, investimentos e desenvolvimento em geral.

Segundo Poytner (2008), Morgan e Summers (2008), sediar mega eventos como a Copa do Mundo de Futebol é de responsabilidade de todos, pois os mesmos podem gerar benefícios e justificar os investimentos aplicados, tais como: Benefícios Sociais; Culturais; Resultados com as Comemorações; Legado da Regeneração Urbana e Esportiva; Turismo; Imagem e Benefícios Econômicos mais amplos, cuja meta é criar um ambiente favorável à aceleração de projetos de desenvolvimento social e de cidadania.

Para Preuss (2008) essas infraestruturas construídas em virtude de um evento podem ser denominadas legados, ou seja, a herança que fica depois da realização do mesmo, como é o caso da Copa do Mundo de Futebol, tendo por exemplo, transformações nas cidades, infraestrutura urbana, social e de serviços, oportunidades para buscar os investimentos necessários para realizar mudanças no sistema de transporte, saúde, segurança, saneamento, oportunidades de trabalho, moradias e no turismo local.

Assim, a partir desses legados, procura-se verificar com mais facilidade os benefícios que, porventura, o local que sediou esse evento recebeu ou irá receber tornando-se foco de uma grande oportunidade de desenvolvimento atraindo investimentos através da formação de redes e alianças entre as empresas envolvidas e suas estratégias.

De acordo com Donaire et al. (2008), uma rede bem organizada faz com que a capacidade competitiva do turismo local apresente melhoras expressivas, uma vez que, por meio do grupo, estratégias diferenciadas podem ser traçadas, possibilitando, assim, o alcance de vantagem competitiva.

Para Porter (1986) e Contador (2008), a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar fatores básicos que determinam o que uma ou várias organizações podem realizar, argumentando que tais estratégias são determinadas tanto pelas empresas quanto por seu meio ambiente, portanto, as ameaças e as oportunidades das empresas definem o meio competitivo, com seus consequentes riscos e recompensas potenciais, buscando através de estratégias diferenciais e competitivas, ferramentas que produzam a melhor performance para a organização.

Mintzberg (1987), Prahalad e Hamel (1990) e Hounaux Junior (2008) identificaram cinco definições para a palavra estratégia: um plano, uma manobra; um padrão; um posicionamento ou uma perspectiva (cujo enfoque a Administração Estratégica funciona de forma a aprender coletivamente devendo desenvolver e explorar as competências); o planejamento, a capacitação e o desempenho das empresas tendo em vista a estruturação, mudanças e a construção de alianças e parcerias.

Zaccarelli, Donaire, Telles, Siqueira e Boaventura (2008) discutem essas mudanças e as diferenças entre a decisão e a solução a ser tomada, justificando qual foi ou qual será a ação e a estratégia utilizada para os problemas administrativos decorrentes, a infraestrutura a ser obtida bem como as parcerias, alianças ou as redes formadas por essa nova sociedade no

intuito de conseguir vantagens competitivas dentro de uma nova realidade social, cultural, política e econômica.

Desta forma, podemos afirmar que as empresas ou redes que atuam desta maneira estão mais aptas a oferecer serviços e são muitas vezes vistas com melhores olhos pelo mercado representando menor risco para operações de empresas clientes ou parceiras, estabelecendo um novo patamar de competitividade tanto verticalmente como horizontalmente.

A **integração vertical** gera empregos, salários, impostos, novas governanças, novas tecnologias, inovações e além disto, gera a transferência do conhecimento aos seus empregados, que podem virar empreendedores (indução de novos polos de tecnologia no entorno da cadeia ou da rede).

A **integração horizontal** gera relacionamento entre empresas possibilitando a troca de informações, a produção de novos produtos, capacidade de diminuir o custo de compras e distribuição, clientes mais satisfeitos e, principalmente, a troca de informações entre eles, tendo em vista a capacidade de trazer inúmeros benefícios aos envolvidos pela necessidade de atendê-los de maneira cada vez melhor.

Portanto, as empresas ao se utilizarem cada vez mais do trabalho em redes de negócios, parcerias e alianças Inter organizacionais como fator estratégico no desenvolvimento, crescimento e status organizacional mais dinâmico e competitivo no conceito do paradigma de redes, nos leva a determinar tal importância, nos autores, Miles e Snow (1986), Jarillo e Ricart (1987), Granovetter (1985) e Nohria e Eccles (1992) que abordaram os temas de redes e alianças como vantagens e estratégias das empresas nas redes, proporcionando uma nova estrutura e gestão de seus negócios.

De acordo com Gomes (1999), aliança é uma forma de compartilhar o controle sobre as decisões futuras e regular as negociações que serão conduzidas entre as empresas.

São diversas as vantagens competitivas que uma rede de negócios poderá gerar, no entanto é necessário que tenha um bom entrosamento entre as parcerias estabelecidas e ao mesmo tempo a confiança entre todos deverá ser algo primordial para que tudo esteja ajustado (HAMEL E DOZ, 1999).

Esta competitividade é a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado, obrigando as empresas parceiras a buscarem novas formas de manter esta posição sustentável no mercado.

Amato Neto (2000), sugere três motivos para a formação de redes de empresas:

- Aumento da competitividade via integração tecnológica: reduzindo seus custos em função dos diferentes ramos tecnológicos;
- Construção de competência de classe mundial: a união entre empresas como forma de fixação de marcas;
- Aumento na velocidade de entrada e criação de um produto novo: pois a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes.

Sendo assim, como este trabalho se dedica a tratar de estratégias e vantagens competitivas nas redes de negócios formadas para o evento copa do mundo, a seguir será discutido a definição e a importância das estratégias e das vantagens competitivas.

Drucker (1994) e Contador (2008) afirmam que com a globalização acelerada, o grande aumento da tecnologia de informação, as crescentes demandas por produtos e serviços de maior valor agregado e menor custo e o crescente aumento de competitividade e concorrência, o mais importante na gestão não é apenas fazer as coisas bem e sim fazer as coisas certas.

É neste cenário, que as empresas encontram dificuldade em trabalhar isoladamente e, portanto definir uma estratégia que a torne mais competitiva passou a ser fundamental, assim definir e fazer as coisas certas é o que se tenta realizar por meio do conceito de redes e de estratégias,

tendo em vista o melhor desempenho para a organização e seu posicionamento no mercado procurando crescer e se tornar mais competitiva.

A ênfase na busca de uma nova forma organizacional que possa conduzir as empresas ao sucesso corporativo no longo prazo, tem confirmado a consolidação de um modelo como tendência de uma nova gestão amplamente utilizada pelas empresas chamado de Aliança Estratégica.

Nesse campo da cooperação Inter empresas e de seus diversos modelos de organização, as alianças empresariais vêm se tornando uma alternativa que se impõe pela flexibilidade e desempenho, contando com uma ampla variedade de dispositivos estratégicos ao alcance do nível corporativo, além de registrar inúmeras histórias de sucesso e excelência no mercado.

Segundo Gulati (1998), Tavares e Macedo-Soares (2003), alianças são acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços, de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos representando qualquer forma de parceria entre empresas que envolva um compartilhamento de destinos comuns.

Para Brigham e Houston (1998) e Barney (2002), três são os tipos de alianças estratégicas:

- Aliança Patrimonial, Joint Venture e Aliança Não Patrimonial.

A **Aliança Patrimonial** refere-se às chamadas Incorporações e Fusões, as quais ocorrem quando uma empresa realiza Investimentos no capital de seu sócio, ou ainda, quando ambas realizam tal investimento reciprocamente.

A **Joint Venture** é uma Aliança Corporativa na qual duas ou mais empresas independentes combinam seus recursos para atingir um objetivo específico e definido, formando uma nova empresa independente na qual eles investem.

A **Aliança não Patrimonial** trata-se da formação de uma empresa conjunta, independente, de propriedade dos sócios na aliança, e que terá o propósito de explorar e desenvolver mercados e/ou produtos específicos.

Humphrey e Schmitz (2002) afirmam que quando as empresas criam interações, elas passam a ter um grau de entrosamento que só pode funcionar quando as relações entre as empresas são sustentadas por mais do que confiança restrita, mas também por meio de cooperação, comprometimento e interdependência entre elas.

A partir dessas afirmativas pode-se dizer que este trabalho classifica-se dentro das alianças não-patrimoniais e na categoria de Redes de negócios entre duas ou mais organizações, e para melhor caracterizá-las usa-se para isso o arcabouço da **Teoria das Redes e das Alianças Estratégicas**, tendo como foco o modelo de negócio em redes criado pelas redes hoteleiras para atenderem o megaevento da Copa do Mundo de 2014 no Brasil.

Um dos maiores impactos da Copa é a dinamização do turismo nacional e internacional. A realização deste evento induzirá ao aumento do fluxo turístico gerando efeitos no espaço das cidades-sede principalmente no espaço interurbano.

De acordo com o SEBRAE (2014), o turismo é o setor de maior e de mais sólida ascensão econômica, apresentando uma taxa de crescimento que supera a do PIB mundial. O turismo e especificamente o ramo de hotelaria é parte integrante deste contexto, uma vez que é de responsabilidade deste setor receber e cuidar dos visitantes e espectadores, em âmbitos nacional e internacional, que se interessam por este grandioso evento.

Os investimentos em infraestrutura turística e serviços visam ao atendimento, à promoção de uma imagem positiva do País e à criação de bases sustentáveis para o aproveitamento do legado a ser deixado pelo evento.

O setor turístico e de hotelaria tem como característica abrigar um grande número de atividades econômicas, como menciona Petrocchi (2007), o produto turístico é constituído por diversos serviços básicos: transporte, hospedagem, atrativo da viagem, exploração de alojamentos, restaurantes, lazer, transparência das agências de viagem, facilidade de

locomoção entre hotel, estádio e locais turísticos, comunicação e interação entre os hóspedes e as empresas parceiras.

Segundo Santos (2005), a interação entre as empresas que atuam nesse segmento é de fundamental importância, tanto que seria praticamente impossível alcançarem seus objetivos agindo de forma isolada.

De acordo com Hocayen-da-Silva, Teixeira, Curtis e Hoffmann (2009), os relacionamentos entre as organizações surgem como uma estratégia, a qual permite que as organizações do setor hoteleiro obtenham vantagens competitivas em relação aos concorrentes, tornando-as mais eficientes, reduzindo assim os impactos da ação daquelas que querem obter vantagens isoladamente em detrimento de um trabalho coletivo, portanto, é de fundamental importância à prestação de um bom serviço, o que exige interações com clientes, fornecedores e complementadores como recurso dinamizador.

O Produto Turístico de um evento, segundo Dias e Cassar (2005), caracteriza-se por ser uma conjugação de bens e serviços públicos e privados, todos voltados para um mesmo objetivo, ou seja, aumentar e satisfazer o fluxo de turistas na cidade.

Portanto, aproveitar o evento para induzir a atividade turística sob a ótica da copa, representa uma identidade local, uma troca de experiências com a comunidade, cuidado com a natureza, a cultura e a prática cotidiana de cidadania entre tantos outros aspectos, podendo configurar um espaço turístico qualitativamente melhor em termos dos impactos positivos para o desenvolvimento local.

A formação de redes entre empresas turísticas e as que integram o setor hoteleiro permite, obter vantagens competitivas, tornando-as mais eficientes e facilitando o alcance de seus objetivos, entre os participantes mais atuantes das redes, as empresas que mais se destacam são as de Transporte, Alimentação, Mão de Obra, Limpeza e Manutenção, Construtoras, Guias Turísticos e Agências de Viagens, Escolas Linguísticas, Empresas de Segurança, Atendimento, Hotéis e Hospitais cuja participação ou conexão se torna maior ou menor de acordo com a capacidade, necessidade e estrutura do hotel.

C) METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, comparativa e descritiva, utilizando-se do método documental e bibliográfico, como também de questionários e entrevistas a respeito das empresas que passaram a trabalhar em rede e utilizar-se de processos estratégicos como fator de obtenção de vantagens competitivas como variáveis essenciais para seu desenvolvimento, crescimento e status organizacional mais equilibrado, dinâmico e estrutural, bem como das empresas que trabalham isoladamente de forma a poder compará-las.

Para desenvolvimento desse trabalho, levantaram-se dados a partir dos sites do Proquest, Ebsco e Google Acadêmico, como também em autores nacionais e internacionais, artigos da Anpad, Seminários e Congressos, cuja relevância do estudo se dá sobre a importância da criação e desenvolvimento de estratégias competitivas e de alianças e redes de negócios nos processos de gestão, cooperação e de governança organizacional indicando que as empresas ao trabalharem em rede proporcionam a sociedade ganhos nos serviços adquiridos e utilizados, menor custo, maiores recursos como também proporcionam ao ramo de turismo brasileiro e internacional a formação de novas parcerias Inter organizacionais.

A seguir são classificadas as variáveis que estudam o paradigma da sociedade em rede e as variáveis que indicam as estratégias utilizadas no trabalho.

QUADRO 3. INDICADORES E VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO DAS REDES HOTELEIRAS E QUE CARACTERIZAM O PARADÍGMA DA SOCIEDADE EM REDES

| VARIÁVEL | CONCEITO DOMINANTE | CONTEÚDO A SER OBSERVADO | ALGUNS INDICADORES |
|--|--|---|--|
| 1. Presença e natureza da interdependência | Cada organização não detém todos os recursos necessários ao seu negócio, precisando trabalhar em conjunto. | Eventos, processos, discussões, reuniões, cursos e outras formas de manifestações coletivas que mostrem a dependência mútua das empresas, facilitando o trabalho conjunto em substituição ao trabalho individual. | <ol style="list-style-type: none"> 1. sinais da necessidade dos recursos que outro ator possui. 2. necessidade de trocas de conhecimentos entre os atores. 3. necessidade de contatos com entidades reguladoras para resolver as exigências de toda natureza (burocráticas, técnicas, socioambientais). 4. aceitação de ações coletivas como mais importantes que ações isoladas. 5. sinais da aceitação da existência de custos para cada um na rede para haver ganho coletivo. |
| 2. Sinais da presença e conteúdo de comprometimento | Colocar-se à disposição para ações coletivas. | Atitudes e ações para atingir objetivos coletivos, ou ajudar outro ator, mesmo que nada se ganhe. | <ol style="list-style-type: none"> 1. participar regularmente de reuniões e decisões. 2. ajudar o outro, mesmo sem benefício próprio. 3. assumir responsabilidades de ações conjuntas. 4. percepção entre os agentes quanto ao cumprimento dos acordos. 5. existência de promessas de continuidade relacional entre os parceiros. 6. sinais de disposição para continuidade dos relacionamentos, mesmo em situações em que sua opinião tenha sido descartada ou que seja da minoria. |
| 3. Sinais da presença e conteúdo de confiança | Colocar-se na dependência do outro. | Atitudes e ações nas quais o sujeito se expõe ao coletivo, ou fica na dependência do outro, sem recorrer a mecanismos formais de controle. | <ol style="list-style-type: none"> 1. contar uma de suas fraquezas para os demais. 2. assumir uma responsabilidade cuja execução depende de outro. 3. dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas. 4. sinais que um ator acredita e segue as regras e metas estabelecidas na rede, mesmo sendo informais. 5. sinais que um ator acredita na integridade das pessoas que fazem parte da rede. |
| 4. Sinais da presença e conteúdo de cooperação | Colocar-se a disposição do outro. | Atitudes e ações nas quais um sujeito ajuda a outro, sem recorrer a mecanismos formais de controle. | <ol style="list-style-type: none"> 1. cooperar ou ajudar outros sem necessidade de contratos formais; 2. sinais que um ator contribui para a realização de serviços coletivos em substituição do individual; 3. sinais de que os atores permanecem fiéis aos compromissos assumidos independentemente dos resultados obtidos. 4. sinais de que os objetivos e processos de aprendizagem da parte dos atores envolvidos são trabalhados coletivamente. |

Fonte: adaptado pelos autores, Gamba (2014).

QUADRO 4. CAMPOS E ARMAS UTILIZADOS COMO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELAS REDES HOTELEIRAS

| CAMPOS | ARMAS |
|---------------------|-------------|
| Competição em Preço | Menor preço |

| | |
|---------------------------|---|
| | Guerra de preço |
| | Promoção |
| | Condição de pagamento |
| Competição em Serviço | Em projeto |
| | Em qualidade |
| | Em variedade e diversidade |
| | Em novos serviços |
| Competição em prazo | Menor prazo de cotação e negociação |
| | Menor prazo de entrega |
| Competição em Assistência | Antes da Venda |
| | Durante a Venda |
| | Após a venda |
| Competição em Imagem | Do serviço, marca e empresa |
| | Preservacionista |
| | Evolucionista e inovadora |
| | Comprometimento, confiança e cooperação da empresa junto a seus clientes e parceiros. |

Fonte: adaptado pelos autores, Contador (1996).

D) RESULTADOS E CONCLUSÕES

Como relevância da pesquisa sobre as estratégias utilizadas pelas redes hoteleiras, procuramos reunir evidências que sustentaram a proposição orientadora, sobre o tema de que toda sociedade está em rede e que a criação de estratégias competitivas passaram a ser fatores essenciais de sustentabilidade dos novos empreendedores para o crescimento, desenvolvimento e potencial significativo das empresas hoteleiras que passaram a se utilizar do paradigma da sociedade em rede para determinação desse novo estágio na economia nacional e internacional, tendo em vista a necessidade de se estruturarem por meio da eco eficiência no intuito de se tornarem mais competitivas perante aquelas que trabalham isoladamente e que resultados pretendem obter através das organizações em redes.

A importância deste trabalho se justifica pela aceleração dos processos administrativos e estratégicos dos hotéis, decorrente dos padrões internacionais estabelecidos para atendimento do turista que procura cada vez mais esses serviços quando visitam ou necessitam desses serviços em suas viagens negócio ou de turismo, cuja visão antropocêntrica considera a oferta de atendimento fonte inesgotável de recursos e resultados.

O argumento teórico de sustentação é que todas as organizações estão em redes, quer seus agentes tenham, ou não, consciência sobre as relações. A ausência da consciência de redes, no entanto, é fator que dificulta, ou mesmo impede ações coletivas ou estratégicas, o que, em última análise, enfraquece a capacidade de competição dessas empresas.

O foco de análise recaiu sobre o fator de sustentabilidade e vantagens competitivas fundamentando assim que as empresas que trabalham em rede e que contribuem com a sustentabilidade passaram a ser mais competitivas e dinâmicas perante as que trabalham isoladamente, tornando seus processos de produção e serviços mais confiáveis, nas trocas de novos conhecimentos, inovações, comprometimento, cooperação e confiança entre seus parceiros, entre as outras empresas e principalmente com seus clientes.

Desta forma, ao realizar esse trabalho, assumimos o desafio de buscar o envolvimento de proprietários, diretores e gerentes dos diversos hotéis pesquisados, todos participando direta ou indiretamente da administração dos mesmos, bem como de materiais (documentos, artigos, notícias em jornais e revistas, como também estatutos e regimentos implantados pelos órgãos de fomento), ficando evidente no decorrer das diversas fases do trabalho a importância do atual modelo de gestão.

| | | | |
|---|---------------------------------|-----|-----|
| <i>Qual a fonte de investimento que o hotel fez em relação ao evento Copa do Mundo?</i> | Governo | 211 | 21% |
| | Patrocínio / Parcerias / Bancos | 486 | 49% |
| | Próprio | 163 | 17% |
| | Outros ou Nenhum | | |

3º FÓRUM INTERNACIONAL ECÔNOMIA
Santa Maria/RS - 3 a 4 de Setembro de 2014

A mudança para este novo modelo de gestão, foi de vital importância para o desempenho da criatividade e inovação da sustentabilidade das redes, capacitando e facilitando o diálogo entre as empresas das redes hoteleiras, possibilitando maior cooperação, confiança, comprometimento e fomentando a interdependência entre todos, de forma a melhorar o desempenho de suas atividades.

Para tanto, sabemos que existe uma relação precisa entre o desempenho e a gerência de operação com predomínio das atividades de rotina para que as inovações voltadas as vantagens competitivas tenham seu arcabouço no paradigma da sociedade em rede e nas estratégias criadas e desenvolvidas pelos hotéis.

Abaixo, descrevemos os resultados alcançados pelos hotéis que formaram ou que já trabalham em rede e se utilizam de processos de alianças e parcerias estratégicas interorganizacionais como fator de vantagem competitiva (819) daquelas que trabalham isoladamente (163).

QUADRO 5. QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS DA PESQUISA

| Questionários enviados | | | Questionários recebidos e entrevistas feitas | | |
|------------------------|-----|------|--|-----|------|
| Cidades Sedes | nº | 100% | Cidades Sedes | nº | 100% |
| Belo Horizonte - MG | 114 | 8% | Belo Horizonte - MG | 83 | 8% |
| Brasília - DF | 100 | 7% | Brasília - DF | 72 | 7% |
| Cuiabá - MT | 67 | 5% | Cuiabá - MT | 44 | 4% |
| Curitiba - PR | 112 | 8% | Curitiba - PR | 82 | 8% |
| Fortaleza - CE | 83 | 6% | Fortaleza - CE | 59 | 6% |
| Manaus - AM | 93 | 7% | Manaus - AM | 63 | 6% |
| Natal - RN | 142 | 10% | Natal - RN | 96 | 10% |
| Porto Alegre - RS | 88 | 6% | Porto Alegre - RS | 58 | 6% |
| Recife - PE | 109 | 8% | Recife - PE | 79 | 8% |
| Rio de Janeiro - RJ | 171 | 12% | Rio de Janeiro - RJ | 104 | 11% |
| Salvador - BA | 135 | 9% | Salvador - BA | 85 | 9% |
| São Paulo - SP | 210 | 15% | São Paulo - SP | 157 | 15% |

Fonte: próprios autores (2014).

Questionários enviados 1.424, Questionários recebidos 982 (69%) e 442 (31%) não devolvidos até a data de conclusão do artigo, sendo que em São Paulo, a pesquisa foi através de entrevistas.

A seguir apresenta-se um quadro com os resultados obtidos e seus percentuais, ressaltando que em algumas perguntas, as respostas poderiam ser mais de uma apenas, portanto os totais são representados por números superiores aos 982 questionários recebidos.

QUADRO 6. RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA REALIZADA

| | | | |
|--|---|-----|------|
| <p><i>Qual a finalidade do investimento?</i> Obs. – nesta pergunta, as respostas poderiam ser mais de uma.</p> | Alimentação e Buffet | 784 | 96% |
| | Ampliações e melhorias | 197 | 24% |
| | Comunicação e informação | 112 | 14% |
| | Infraestrutura | 376 | 46% |
| | Lazer | 796 | 97% |
| | Preço | 775 | 95% |
| | Programas culturais | 259 | 32% |
| | Qualidade dos serviços | 819 | 100% |
| | Segurança | 384 | 47% |
| | Serviços hospitalares e saúde | 439 | 54% |
| | Transporte e locomoção | 795 | 97% |
| | Treinamentos | 653 | 80% |
| Turismo / Passeios / Roteiros | 803 | 98% | |
| Outros | 196 | 24% | |
| <p><i>Quanto as alianças e parcerias, elas foram feitas com entidades:</i> <i>Tendo como parâmetro os:</i></p> | Pública | 211 | 26% |
| | Privada | 608 | 74% |
| | Contratos formais | 258 | 32% |
| | Contratos informais | 154 | 19% |
| | Divisão dos lucros | 216 | 26% |
| <p><i>Quais foram os tipos de alianças e redes formadas?</i> Obs. – nesta pergunta, as respostas poderiam ser mais de uma.</p> | Apenas cooperação | 191 | 23% |
| | Academias e clubes | 388 | 47% |
| | Agências de turismo | 803 | 98% |
| | Associações culturais | 259 | 32% |
| | Construtora ou empreiteira | 197 | 24% |
| | Empresas aéreas | 86 | 11% |
| | Empresas de alimentação e Buffet | 784 | 96% |
| | Empresas de gestão e administração | 198 | 24% |
| | Empresas de mão de obra | 345 | 42% |
| | Empresas de segurança | 394 | 48% |
| | Empresas de treinamentos e eventos | 653 | 80% |
| | Empresas de linguística | 432 | 53% |
| | Hospitais e consultórios | 439 | 54% |
| | Empresas do mesmo ramo | 286 | 35% |
| | Locadora de veículos | 795 | 97% |
| | SENAC / SESC / SEBRAE | 386 | 47% |
| | Telefonia / Internet / TV a cabo | 798 | 97% |
| Outras | 137 | 17% | |
| <p><i>Essas alianças têm prazos determinados?</i></p> | Sim | 474 | 58% |
| | Não | 345 | 42% |
| <p><i>O que o hotel espera dessas alianças e dessas redes?</i> Obs. – nesta pergunta, as respostas poderiam ser mais de uma.</p> | Cooperação | 797 | 97% |
| | Comprometimento | 713 | 87% |
| | Confiança | 651 | 79% |
| | Troca de experiências, conhecimentos e recursos | 584 | 71% |
| <p><i>Qual a estratégia utilizada para atrair e fidelizar a clientela?</i> Obs. – nesta pergunta, as respostas poderiam ser mais de uma.</p> | Alimentação – Diversidade e tipos | 897 | 91% |
| | Atendimento | 954 | 97% |
| | Comunicação | 796 | 81% |
| | Confiança e responsabilidade | 976 | 99% |
| | Diversidade de serviços | 891 | 91% |
| | Facilidade de acesso localização e locomoção | 734 | 75% |
| | Imagem e marca | 656 | 67% |
| | Lazer | 468 | 48% |
| | Marketing e propaganda | 521 | 53% |
| | Prazos de pagamento | 265 | 27% |
| | Preço | 886 | 90% |
| | Qualidade nos serviços | 978 | 100% |
| | Tipos de acomodação | 865 | 88% |
| Outros | 144 | 15% | |
| <p><i>A empresa espera ter retorno do</i></p> | Sim | 819 | 83% |

| | | | |
|---|---|-----|-----|
| <i>investimento realizado?</i> | Não | 163 | 17% |
| <i>Qual a perspectiva de prazo para o retorno do investimento?</i> | Curto prazo | 174 | 21% |
| | Médio prazo | 309 | 38% |
| | Longo prazo | 336 | 41% |
| <i>O hotel se espelhou ou procurou conhecer os pontos fortes e fracos de seus concorrentes?</i> | Sim | 351 | 36% |
| | Não | 631 | 64% |
| <i>Quais foram as perspectivas?</i> | Isso trouxe informações importantes para nossa empresa; | 351 | 36% |
| | A preocupação é nossa não existe necessidade disso. | 631 | 64% |

Fonte: próprios autores (2014).

A partir dos dados levantados, podemos afirmar que 83% dos hotéis já se utilizam desse novo processo de gestão que é o trabalho em rede com formação de parcerias e alianças estratégicas e que apenas 17% continuam trabalhando isoladamente.

Em relação as vantagens da utilização dos processos de redes e alianças, verificou-se que os hotéis se preocuparam muito com o comprometimento, a cooperação, a confiança e as trocas de experiências, conhecimentos e recursos proporcionados por essas alianças e parcerias.

Quanto as estratégias utilizadas, as redes de hotéis se preocupam principalmente com a qualidade de atendimento e serviços prestados, confiança e responsabilidade e preços, fatores determinantes para que os mesmos fidelizassem sua clientela.

Se considerarmos o médio prazo (acima de seis meses) e o longo prazo (acima de um ano), 79% aguardam esses retornos como resultado do investimento realizado por eles antes e durante o evento da copa.

Finalmente o que também nos chamou a atenção foi em relação os pontos fortes e fracos, pois percebe-se nitidamente pelas respostas obtidas, que 36% apenas se preocuparam em tentar conhecer seus concorrentes, principalmente nos hotéis em que a concorrência é grande devido a proximidade com o concorrente (grandes cidades) onde o mesmo se enquadra na mesma classificação (estrelas), e 64% preocupam-se muito mais com sua própria organização, indicando que tal procedimento se deve principalmente na formação de redes verticais (com prestadores de serviços) sendo ela fator essencial no desenvolvimento e na construção das estratégias competitivas nas redes de hotelaria, evidentemente que mesmo utilizando-se desse método, os hotéis procuraram estudar seus concorrentes e observar seu trabalho, pois de acordo com as respostas a respeito das parcerias formadas e das empresas contratadas, ficou evidenciado que a maioria dos hotéis optaram pelas mesmas fontes de estratégias utilizadas pela concorrência, como também das mesmas empresas prestadoras de serviços.

As parcerias horizontais, conforme dados levantados, deu-se principalmente nos hotéis de mesma marca, onde os procedimentos, os serviços oferecidos e prestados, acompanham uma mesma gestão para todos, possibilitando principalmente a economia de escala, a diminuição de custos e a ampliação dos recursos necessários.

Podemos concluir então que a partir da criação, desenvolvimento e utilização de estratégias envolvendo as redes hoteleiras, principalmente em grandes eventos e continuidade na prestação de serviços, passou a haver uma melhora nos processos de trabalho, uma condição mais participativa e cooperativa entre os hotéis, as empresas que trabalham nas redes e que se utilizam desse processo inovador como fator de sustentabilidade para estratégia de seus

negócios, contribuindo em muito para se construir um novo conhecimento que seja capaz de ser utilizado como modificador da realidade institucional e competitiva dos hotéis e do ramo de hotelaria, tornando-o mais participativo e competitivo para a economia brasileira e na divulgação da imagem do país junto ao turismo interno e externo, tais propostas, inclusive se encontram no caderno do Ministério do Esporte e Turismo para serem introduzidos a partir do término do evento: Expandir e fortalecer a democracia; Aumentar o crescimento econômico; Implementa um projeto de desenvolvimento econômico em larga escala e a longo prazo; Desenvolver o meio ambiente e garantir o desenvolvimento sustentável; Erradicar a pobreza e reduzir a desigualdade; Melhorar as condições de trabalho e facilitar o acesso dos jovens ao emprego formal; Garantir educação de qualidade e à formação profissional; Transformar o Brasil em potência científica e tecnológica; Melhorar o acesso a serviços de saúde de qualidade; Suprir as necessidades básicas dos cidadãos, como moradia, saneamento e transporte; Promover a cultura brasileira e o diálogo com outras culturas; Garantir a segurança civil e combater o crime organizado e Defender a soberania nacional por meio de uma presença ativa e altiva do Brasil no mundo.

E) LIMITAÇÕES

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, documental e questionários, o tempo foi considerado como um fator limitador do presente artigo, uma vez que o mesmo se tornou escasso para uma coleta mais abrangente do material a ser estudado, pois esta pesquisa teria que ser feita apenas nos meses próximos a copa (antes e depois), pois caso contrário não obteríamos respostas que conduzissem e objetivassem o resultado.

Procurou-se uma amostra representativa, mesmo que uma parcela dos questionários até o término desse trabalho ainda não tinha sido entregue, porém, tais análises não comprometeram e não enviesaram o resultado. Além disso, o trabalho foi alicerçado por publicações de autores conceituados e reconhecidos academicamente, cujos artigos são expoentes nos estudos sobre estratégias e vantagens competitivas, sustentabilidade e paradigma da sociedade em redes, como também as variáveis utilizadas e questionários feitos proporcionaram uma triangulação das informações, indicando as respostas almejadas. Sendo assim, acreditamos serem suficientes para a pesquisa e para os resultados alcançados.

F) RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS

A partir desses resultados, propõe-se que, após o evento, os mesmos atores sejam questionados possibilitando respostas como:

| |
|--|
| Totalmente Insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito, Plenamente Satisfeito (escala de Likert) -Grau de satisfação do hotel em relação aos investimentos realizados para a copa; -Grau de satisfação do hotel em relação aos serviços contratados e prestados para a copa; -Grau de satisfação do hotel em relação aos retornos já verificados durante copa; -Grau de satisfação do hotel em relação ao planejamento e estratégia utilizada para a copa; -Grau de satisfação do hotel em relação ao evento copa do mundo de 2014 no Brasil; -Grau de satisfação do hotel em relação a participação do governo federal, estadual e municipal no evento copa do mundo de 2014 no Brasil; -Grau de satisfação do hotel em relação a participação da iniciativa privada no evento copa do mundo de 2014 no Brasil; |
|--|

| |
|--|
| Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 – péssimo, 5 – Regular e 10 – Ótimo (escala de Likert) Para as variáveis de comprometimento, confiança, cooperação e interdependência entre as redes de empresas formadas; Para o governo e as parcerias formadas com o intuito da realização da copa e os legados deixados; Para a estratégia utilizada pelo Brasil para realizar a copa do mundo no país; Para a facilidade ou não de se formar redes e alianças na realização de eventos no país; Supondo-se que as redes e alianças poderiam ser medidas pela sua posição e sentido, você diria que obteve |
|--|

maior participação em sentido:

Horizontal – concorrentes e empresas do mesmo ramo (vantagens: troca de informações, experiências, recursos e conhecimentos);

Vertical – empresas prestadoras de serviços (vantagens, cooperação, comprometimento, confiança entre todos, interdependência, economia de escala, customização, etc.).

Fonte: construído pelos próprios autores (2014)

A partir desse trabalho, dos questionários e das respostas obtidas, nossa proposta é que cada vez mais empreendedores e empresas passem a se utilizar do paradigma da sociedade em rede, como processo inovador e fator essencial de sustentabilidade e estratégia corporativa conscientizando-se das vantagens dos mesmos e reconhecendo a importância do trabalho em rede em substituição do individualismo e do isolamento das empresas tendo como base a troca de novos conhecimentos e experiências que irão fundamentalmente trazer inovações a seus processos e ideias sustentáveis em particular para o ramo de turismo e de hotelaria.

Sugere-se, ainda, que a avaliação que está sendo feita sobre o tema seja aproveitada para trabalhos futuros (como as Olimpíadas de 2016, realização de shows, eventos culturais, esportivos, corporativos, etc.), principalmente agora com a construção das arenas nas cidades sede da copa, incentivando novas pesquisas, afinal, segundo a teoria da espiral do conhecimento não existe um fim na busca do conhecimento e do aperfeiçoamento, mas apenas um começo de tudo.

G) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, B. S.; MEZZADRI, F. M.; MARCHI JUNIOR, W. Considerações Sociais e Simbólicas sobre Sedes de Megaeventos Esportivos. **Revista Motrivivência, Florianópolis**, v. 21, n. 32-33, p. 178-192, jun./dez. 2009.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas / Fundação Vanzolini, 2000.

BALESTRIN, Alsones; REYES, Edgar; VERSCHOORE, Renato. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil**. In: EnEO — Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. Anais..., 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, v. 8, p. 203-227. 2004.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition**, Prentice Hall, NJ. 2002.

BRIGHAM, E.F. e HOUSTON, H.G., **Gestão Financeira das empresas: um modelo dinâmico**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 2005.

CONTADOR, J. C., **Campos e Armas da Competição**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CURTIS, D. A. **Strategic Planning for Smaller Businesses**. Toronto: Lexington Books, 1983.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2005.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

GIGLIO, E. e KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. **XXIX Congresso ENANPAD, ANPAD**, Brasília, 2005.

GAMBA, José Roberto e GIGLIO, Ernesto Michelangelo, Formação e gerenciamento de redes como estratégia de desenvolvimento: O exemplo da rede social e técnica das cooperativas habitacionais – **ANAIS do 7º Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea e 1º Encontro Internacional de Práticas Gerenciais – UFES – ES – 2012**.

GAMBA, Jose Roberto, DA SILVA NETO, João Galdino e DANIEL, Ivete Rolim. A inovação como fator essencial de sustentabilidade para a economia brasileira: projeto de empreendedorismo como visão cooperativista para as empresas, um estudo do paradigma da sociedade em rede, **2º Fórum Internacional – ECOINOVAR – UFSM - Santa Maria-RGS, 2013**.

GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. N 15, ano 3 Julho/agosto 1999.

GRANDORI, A., SODA, G. **Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms**. *Organization Studies*, 16/2, 1995.

GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. **Alliances and networks**. *Strategic Management Journal*, Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317. 1998.

HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM management**. N 15, ano 3 Julho/agosto 1999.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, Rio de Janeiro, v. 3, n.º 2, p. 24-48, ago. 2009.

HOFFMANN, V.E, Transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente: um estudo na indústria de confecção do Vale do Itajaí. Projeto de pesquisa FCTP 1531/034, **Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 11, p.103-127, 2004.

HOURNEAUX JR, Flavio, Educação Corporativa e o Papel do Chief Learning Officer, **RBGN – Revista Brasileira de Gestão e Negócios, FECAP**, São Paulo, v. 10, nº 27, 2008.

HUMPHREY J., SCHMITZ H. “How does insertion in global value chains affect upgrading industrial clusters?”, **Regional Studies**, Vol. 36, No.9. 2002.

JARILLO, J. C., RICART, J. E. On Strategic Networks, **Strategic Management Journal**, v. 9, nº. 1, p. 31-41, 1987.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Ed. Mc Graw Hill, p. 58-74, 1986.

MINTZBERG, Henry. **Strategy Concept: Five Ps for Strategy**. California Management Review, Vol. 30, N. 1, p. 11-24, 1987.

MORGAN, M. J; SUMMERS, J. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Org). Networks and Organizations: structure, form and action, Boston: **Harvard Business School Press**: p. 1-22, 1992.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POYTNER, G. **Legados de Mega eventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/Jun, 1990.

PREUSS, H. The Conceptualization and measurement of mega sport event legacies. **Journal of Sport & Tourism**, 12, 207-227. 2008.

SANTOS, A. G. Cooperativismo e cooperativas habitacionais - Provisão habitacional na modalidade de cooperativas habitacionais na região nordeste do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – **Universidade de Passo - Fundação Passo Fundo**, p. 31-45, 2005.

SEBRAE - O Brasil no horizonte dos megaeventos esportivos. Disponível em www.sebrae.com.br/.../PortalSebrae/ acesso em 30/06/2014.

TAVARES, Marcelo Gonçalves e MACEDO - SOARES, T. Diana L. A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, nº 19, p. 293-312, junho de 2003.

UZZI, B, Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness, **Administrative Science Quarterly**, p. 35-67, 1997.

VIANNA, S. B.; VILLELA, A. O pós-Guerra (1945-1955). In: **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Giambiagi, F. et al., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZACCARELLI, S. B., TELLES, R., SIQUEIRA, J. P. L. de, BOAVENTURA, J. M. G., DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: Uma Nova Visão para a Gestão dos Negócios**, São Paulo, Ed. Atlas, 225 p., 2008.