

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

## *COOPERATION NETWORKS AND SUSTAINABILITY: CASE STUDY OF A HOTEL NETWORK*

Data de submissão: 21-12-2014

Aceite: 10-08-2015

Paula Maines Silva<sup>1</sup>  
Manuela Rösing Agostini<sup>2</sup>  
Leandro Marcio Langoski<sup>3</sup>

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis em suas empresas associadas. Para isso, com base em um referencial teórico sobre redes de cooperação e sustentabilidade, realizou-se um estudo de caso único, utilizando uma abordagem interpretativa e 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. Além disso, 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.

---

1 Possui graduação em Turismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e doutorado em andamento em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Atualmente é Gestora Geral de Serviços EAD da ULBRA. Canoas. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: paulam@cpovo.net

2 Possui graduação em Direito pela Universidade de Passo Fundo – UPF, graduação em Administração pela Faculdades Planalto, mestrado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS e doutorado em andamento em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. São Leopoldo. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: manuragostini@gmail.com

3 Possui graduação em Administração Comércio Exterior pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e doutorado em andamento em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Erechim. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: leandrom@uri.com.br

## 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.*

**Keywords:** cooperation network; sustainability; hotel networks.

## 1 INTRODUÇÃO

As redes de cooperação estão se consolidando como um novo tipo de configuração organizacional, principalmente no Brasil, onde entidades e governo têm fomentado a formação e a estruturação cada vez maior destas organizações. Por esse motivo, pesquisadores voltados aos estudos organizacionais têm procurado entender esse fenômeno (ZANCAN et al., 2013).

Os estudos acerca das redes de cooperação buscam um entendimento sobre o seu gerenciamento, o seu ciclo de vida, as suas relações sociais, dentre outros temas. Entretanto, percebe-se uma lacuna nestes estudos no que se refere ao modo como as organizações têm tratado as questões sustentáveis. Para este estudo, consideram-se as orientações da World Commission on Environment and Development (WCED) (Comissão Mundial de Ambiente e Desenvolvimento), que estabelece que uma 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).

Além disso, a sustentabilidade pode ser analisada sob outra perspectiva, a do turismo. A sustentabilidade tem sido tema de discussão nessa área, uma vez que é um setor complexo e que, se as ações não forem bem-planejadas e operacionalizadas, as agressões aos recursos naturais, socio-culturais e econômicos nas comunidades receptoras podem ser enormes (PERES JR; REZENDE, 2011).

Tendo isso em vista, o objetivo deste estudo consiste em analisar de que forma uma rede hoteleira tem desenvolvido ações sustentáveis junto aos seus hotéis associados. O sujeito de pesquisa analisado é uma rede hoteleira com sede em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A Versare Rede de Hotéis abrange 22 empreendimentos situados nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Amazonas.

O objetivo maior da Versare Rede de Hotéis é que cada hotel, mantendo sua identidade, possa aumentar sua ocupação, fidelizar clientes, diminuir custos e 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 fim de responder ao problema de pesquisa e fundamentar o objetivo proposto, este artigo utiliza uma abordagem predominantemente interpretativa como procedimento metodológico para proceder a um estudo de caso único na Versare Rede de Hotéis. Para a coleta dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas ao presidente da rede e a quatro proprietários dos hotéis associados, nos meses de fevereiro e junho de 2014, de forma presencial.

Assim, este artigo está estruturado nas seguintes subseções: uma revisão teórica sobre redes de cooperação e sustentabilidade, uma descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, a análise dos resultados e, por fim, as principais conclusões sobre o caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar este estudo, buscou-se fundamentação teórica em artigos e outras bibliografias que abordassem os temas redes de cooperação e sustentabilidade. Para o tema redes de cooperação, torna-se importante estabelecer os fundamentos teóricos que levam este estudo a classificar a rede de hotéis estudada como uma organização desta natureza. Sobre o tema sustentabilidade, apesar de ser um conceito amplamente disseminado e atual, este carece de esclarecimentos e estruturação. Diante disso, este estudo analisa diferentes abordagens teóricas que fundamentam, na seção a seguir, nossas escolhas metodológicas.

### 2.1 Redes de cooperação

A forma como as empresas se organizam está mudando no panorama atual, tendo em vista as exigências por qualidade, redução de custos, inovação e outros aspectos que demonstram que as estruturas tradicionais não mais possibilitam as empresas atenderem a essas novas exigências. Nesse contexto, o desenvolvimento de estratégias e estruturas em rede vem tomando o lugar das antigas formas organizacionais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

As redes de cooperação surgiram por volta da década de 70, tendo como foco o relacionamento interorganizacional das empresas. O tema, segundo Martes et al. (2006), pode ser compreendido a partir de três enfoques: o primeiro apresenta as redes de cooperação como um novo arranjo voltado à melhoria do desempenho organizacional; o segundo relaciona-se ao processo de formação e estruturação dos arranjos cooperativos; e o terceiro compreende, por meio de uma perspectiva temporal mais ampla, os relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

As redes de cooperação, que mantêm relações interorganizacionais com distintas empresas, vêm demonstrando saídas diferentes das formas tradicionais para os problemas, uma vez que 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 estes criam uma identidade coletiva que, por sua vez, influencia a colaboração.

Os relacionamentos podem ser motivados por diversos fatores, como os indicados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Relacionamentos em redes de cooperação

<b>Necessidade</b>	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.
<b>Assimetria</b>	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.
<b>Reciprocidade</b>	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, ao invés de dominação, poder e controle.
<b>Eficiência</b>	A busca pela eficiência pode motivar as empresas a formarem parcerias. Nessa situação, a formação de um relacionamento interorganizacional é sugerida pela tentativa de a empresa reduzir seus gastos internos e melhorar sua rentabilidade.
<b>Estabilidade</b>	Devido ao dinamismo do ambiente empresarial, as organizações são estimuladas a estabelecerem relacionamentos a fim de obter certa estabilidade, inovação e segurança nas suas relações com os outros, antecipando, prevendo e absorvendo incertezas.
<b>Legitimidade</b>	O estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais com o propósito de aumentar a legitimidade pode ser originado da intenção das organizações de melhorarem sua reputação, sua imagem e seu prestígio.

Fonte: Oliver (1990).

Uma série de atores pode estar envolvida em uma rede de cooperação, não somente empresas, mas setores da sociedade civil, organizações não governamentais (ONGs), associações, comunidade, dentre outros (GEDDES, 2008). Nessas redes, há muitas vantagens, 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 participantes da rede pode aprofundar uma especialização. Assim, é em nível do conjunto da rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades; as empresas podem, desse modo, tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede, colocando em prática o modelo da cadeia de valor de Porter. Além disso, as empresas escolhem umas às outras por afinidade, podendo constituir uma rede profundamente original se comparadas às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade (RIBAULT 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, a dependência de recursos, a teoria crítica, a teoria institucional, os custos de transação etc. (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVERS; EBERS, 1998; BRASS et al.; 2004). Balestrin et al. (2010) explicam que, além das abordagens teóricas, as redes podem ser estudadas de acordo com o nível de análise. Estes níveis podem ser dos indivíduos que fazem parte de grupos, dos grupos que fazem parte de organizações e das organizações que fazem parte da rede (BRASS et al., 2004). Outra abordagem possível se relaciona ao ator, à relação (elo) e à rede como um todo (TODEVA, 2006) ou, então, aos antecedentes (motivações que levam à formação da rede), ao processo (gestão e coordenação da rede) e aos resultados (ganhos das redes) (OLIVER; EBERS, 1998).

Em relação à tipologia de redes, Castells (1999) menciona que as redes interorganizacionais aparecem em diferentes formas e diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Como exemplos, pode-se citar: *keiretsu* no Japão; redes familiares nas sociedades japonesas; redes de inovação no Vale do Silício; redes internacionais de alianças estratégicas; e redes de cooperação no norte da Itália.

Balestrin e Vargas (2004) mencionam que Marcon e Moinet (2000) desenvolveram um mapa de orientação conceitual no qual apresentam quatro quadrantes com as principais dimensões em que as redes estão estruturadas: hierarquia (rede vertical), cooperação (rede horizontal), contrato (rede formal) e convivência (rede informal). Assim, Balestrin e Vargas (2004), analisando o trabalho de Marcon e Moinet (2000), observam que, nas redes verticais, a estrutura hierárquica é levada em conta, pois se busca um maior controle; como exemplo, há as grandes redes de distribuição, que adotam esse tipo de rede para estarem mais próximas do cliente ou da matriz/filial (já que a filial segue ordens da matriz e possui pouca autonomia).

Já nas redes horizontais, as empresas cooperam em determinadas ações, mas todas possuem independência. Esta cooperação pode ocorrer em relação: à tecnologia, à gestão de informações, ao desenvolvimento de novos produtos, à defesa de interesses, a ações de *marketing*, dentre outros aspectos. Balestrin e Vargas (2004) salientam que, neste modelo, as empresas possuem uma cooperação flexível, buscam formar um ambiente de aprendizagem e favorecem a concentração de esforços, sem retirar a liberdade de ação de cada membro. Entretanto, observa-se que são relações complexas, pois atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio, área ou setor. As redes horizontais são caracterizadas, assim, por agrupamentos de empresas de um setor ou de uma área geográfica, que buscam, por meio de ações conjuntas de cooperação, ganhos para os atores participantes e vantagem competitiva (CARVALHO; LAUTINDO, 2010).

Essas temáticas têm sido estudadas no âmbito das redes de cooperação. Este estudo, por sua vez, opta por uma abordagem que investigue ações coletivas de uma rede hoteleira sob o aspecto da sustentabilidade. Assim, no próximo tópico, abordar-se-á o tema sustentabilidade e sua ligação com o setor de análise em estudo, a rede hoteleira.

## 2.2. Sustentabilidade

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

A sustentabilidade é um tema que vem preocupando as 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. Nesse contexto, uma pesquisa realizada por Han, Hsu e Sheu (2010) indica 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 de os gestores hoteleiros atentarem a essa questão.

O princípio do desenvolvimento sustentável possui, assim, fortes dimensões morais. Os fundamentos da economia, da equidade e do ambiente são chamados para equilibrar os valores durante a tomada de decisão, de modo a alcançar a sustentabilidade por meio 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 à variação de interpretação filosófica, ética e disciplinar. Nesse contexto, diferentes atores sociais utilizam a filosofia de forma que se adéque às suas ideologias e agendas políticas (PEARCE, 1993).

Para alcançar a sustentabilidade, transformações no nível dos indivíduos, das organizações e da sociedade devem ocorrer (EGRI; PINFIELD, 1996; WADDELL, 2005). As instituições, as estruturas sociais e as relações precisam 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).

Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013) afirmam que a transição de um modelo tradicional de gestão de produtos para um modelo com foco em sustentabilidade requer fundamentalmente o envolvimento direto da alta liderança e o estabelecimento de metas empresariais compatíveis com os objetivos de desenvolvimento sustentável. Os autores também entendem que as ações com foco no desenvolvimento sustentável demandam uma visão mais abrangente e sistêmica por parte das lideranças nos processos produtivos e no posicionamento da empresa como um todo. Atributos sustentáveis isolados não garantem as vendas; é preciso equilibrar custo, inovação e sustentabilidade, garantindo bom preço e boa qualidade aos consumidores.

Tendo todas essas questões em vista, acredita-se que as organizações individuais provavelmente irão falhar se optarem por tentativas unilaterais para resolver problemas complexos e sistêmicos, como, por exemplo, os resultantes do desenvolvimento econômico, do deslocamento

social e do uso insustentável dos recursos, incluindo os críticos, tais como ar e água limpa (SHARMA; KEARINS, 2011). As organizações individuais não são capazes de possuir todas as habilidades, os conhecimentos e os recursos necessários à sua disposição para resolver tais problemas. Assim, há uma maior probabilidade de a forma coletiva, ao invés da individualizada, contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade é uma tendência que está surgindo no mundo corporativo e representa uma esperança para o desenvolvimento de uma nova mentalidade na atividade empresarial, porque atualmente é encarada pelas organizações não como uma iniciativa ambiental, mas como uma estratégia empresarial que gera valor a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais. A motivação central para os empresários é, assim, o desejo de melhorar o desempenho financeiro do negócio (Benites; Polo, 2013).

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;
- incentivar os *stakeholders* a participarem da preservação do meio ambiente;
- capacitar os colaboradores e fornecer os recursos requeridos para que os objetivos ambientais sejam atingidos;
- comunicar as políticas e práticas ambientais adotadas;
- monitorar o impacto ambiental (SPERB; TEIXEIRA, 2008).

Para desenvolver as práticas ambientais, alguns sistemas estão sendo utilizados pelos hotéis, como o sistema ambiental denominado Hóspede da Natureza, da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Esse sistema visa introduzir a gestão ambiental no dia a dia dos hotéis, preocupando-se 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 ao gerenciamento do consumo de água, energia e reciclagem, ou, ainda, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), baseado na norma ISO 14000, que consiste em um compromisso assumido pela administração e pelos funcionários para minimizar o impacto da organização no meio ambiente, por meio da estipulação de metas e objetivos ambientais (TOPKE et al., 2011).

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

Dessa forma, para observar se um empreendimento hoteleiro está aplicando uma gestão ambiental, pode-se analisar itens como: 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 de decoração feitos com material reciclado; madeira de origem certificada de reflorestamento e 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; possibilidade de o hóspede escolher se quer ter as toalhas e os lençóis trocados diariamente ou não; e utilização de alimentos produzidos na região (MALTA; MARIANI, 2013).

Oliveira e Rossetto (2014) analisaram as influências da implantação de práticas socioambientais em meios de hospedagem no Brasil que possuem certificação NBR 15401. Uma das descobertas interessantes do trabalho diz respeito aos fatores que levaram à decisão da implantação de práticas sustentáveis nesses estabelecimentos. Os autores argumentam que a conscientização dos proprietários quanto aos ideais da sustentabilidade foi a geradora da implantação, com três objetivos principais: mercadológico (gerando um diferencial competitivo, por proporcionar maior credibilidade, reconhecimento e convivência com a comunidade e o meio ambiente); sustentabilidade (conciliando as práticas já adotadas com as determinações da NBR 15401); e gestão (ferramentas e instrumentos para a profissionalização dos processos gerenciais). Assim, os autores demonstram que houve uma sinergia entre os ideais de sustentabilidade com a necessidade de melhorar a gestão empresarial, integrando aspectos econômicos, ambientais e sociais.

A partir da compreensão sobre redes de cooperação e sustentabilidade é que surge o objetivo de pesquisa norteador do presente estudo, que se refere a investigar de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis em suas empresas associadas. Para alcançar este objetivo, apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

Este estudo foi realizado na Versare Hotéis, uma rede formada por hotéis que se uniram para melhor atender às novas demandas do mercado. Localizados nos estados brasileiros do Rio Grande do Sul, Paraná e Amazonas, cada um dos hotéis mantém uma administração independente. Esse modelo de rede contou com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para que já se estruturasse forte em quantidade e qualidade: são 22 hotéis, 1.692 apartamentos e mais de 900 funcionários (VERSARE, 2014).

A coleta e a análise de dados do estudo foram de caráter qualitativo, uma vez que esse tipo de dado representa “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 semiestruturadas em profundidade com o presidente da rede e com quatro proprietários de hotéis associados. Yin (2001) considera as entrevistas como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, principalmente quando o respondente assume o papel de “informante”, ou seja, de pessoas que fornecem ao pesquisador “percepções e interpretações sob um assunto e sugerem fontes nas quais buscar evidências corroborativas” (YIN, 2001, p. 112).

O roteiro das entrevistas foi desenvolvido com base no referencial teórico, de forma que, para cada aspecto relevante da teoria, foi desenvolvida uma pergunta norteadora para a entrevista. Foram estruturados três blocos: o primeiro, denominado Redes de Cooperação, compreendia sete questões que visavam identificar o nome e a cidade do hotel, bem como o nome e o cargo da pessoa entrevistada; verificar o objetivo do hotel em ingressar na Rede Versare; analisar se a rede auxiliava em aspectos de qualidade, redução dos custos, inovação ou em algum outro ponto que demonstrasse que o hotel sozinho não conseguiria executar determinadas ações; e, em caso afirmativo, solicitar algum exemplo desse tipo de situação.

O segundo bloco, composto de 11 questões, visava identificar aspectos de sustentabilidade no âmbito do hotel. Foram abordados temas como: se o hotel desenvolvia ações ambientais; se havia a participação de outras entidades no desenvolvimento destas ações, tais como governo ou alguma organização não governamental (ONG); de que forma o hotel trabalhava para diminuir o uso de energia, água e materiais; se o hotel desenvolvia ações para diminuir a geração de resíduos sólidos, encontrando formas para reutilizá-los e reciclá-los; se o hotel interagia com os *stakeholders* (clientes e fornecedores) para a proteção ao meio ambiente; se existia algum tipo de capacitação para os funcionários quanto à questão ambiental; de que forma a política e as práticas ambientais eram comunicadas; se o hotel possuía algum tipo de ferramenta para controlar o impacto ambiental; se o hotel possuía algum sistema ambiental (tais como, ISO 14000; Programas Hóspedes da Natureza etc.); se o hotel conseguia verificar quais eram os ganhos obtidos pelo implemento de ações ambientais; e de que forma o hotel empregava a gestão ambiental em aspectos como lâmpadas, uso da água etc.

O terceiro bloco, com 13 questões, objetivava analisar a sustentabilidade no âmbito da rede hoteleira. Dessa forma, algumas questões abordadas no nível do hotel, no bloco dois, também foram realizadas no nível da rede, no bloco três. Verificou-se se a Rede Versare desenvolvia ações ambientais e quais eram estas ações; se a rede possuía alguma parceria com entidades externas para o desenvolvimento de ações ambientais; de que forma a rede orientava os seus associados quanto à legislação ambiental; que tipo de ações a rede desenvolvia para que os hotéis diminuíssem o uso de energia, água e materiais; se a rede desenvolvia ações para diminuir a geração de resíduos sólidos, encontrando formas para reutilizá-los e reciclá-los; se a rede trabalhava com os *stakeholders* (clientes e fornecedores) para incentivá-los a proteger o meio ambiente; se a rede propiciava algum tipo de capacitação para os funcionários dos hotéis quanto à questão ambiental; se a rede possuía políticas e práticas ambientais e, caso afirmativo, de que forma estas eram comunicadas; se a rede orientava os hotéis a adotarem algum tipo de ferramenta para monitorar o impacto ambiental; se a rede utilizava algum tipo de sistema ambiental ou indicava algum para seus associados; e se a rede conseguia avaliar os resultados obtidos pelo emprego de ações ambientais nos hotéis.

As entrevistas foram realizadas de forma pessoal, nos meses 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 itens de conforto e infraestrutura para eventos).



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

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresentam-se os resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas, abordando aspectos como a formação da rede, os benefícios gerados, as ações desenvolvidas e outros fatores relevantes.

A Versare é uma rede de cooperação, tipologia já apresentada por Castells em 1999, que surgiu da união de hoteleiros que tinham como base o trabalho sindical. Em um dos encontros, foi abordado o assunto de que os hotéis nunca haviam trabalhado em rede, fazendo com que os participantes iniciassem uma análise sobre este assunto. Algum tempo depois, o grupo, motivado com a ideia inicial, reuniu-se e apresentou exemplos de redes encontradas em viagens ao exterior, bem como analisou os benefícios que a sua união poderia trazer, 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, optou, naquele momento, pela atuação de forma associada. Este aspecto reforça a teoria da formação de redes e da sua importância no contexto brasileiro (ZANCAN et al., 2013).

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.

Na formação da rede, os envolvidos eram apenas os hoteleiros, mas, em pouco tempo, o grupo decidiu procurar o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS), que, naquele momento, estava atuando fortemente no auxílio a redes e rotas integradas, para que este pudesse auxiliar no planejamento da rede e na 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 de um 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, porém, devido à tradição de muitos empreendimentos, a marca acabou se apresentando após o nome original do hotel, como um sobrenome. Além disso, a rede objetivava inicialmente trabalhar a comercialização dos hotéis e criar uma central de compras conjuntas, pois, a partir do volume comercializado, 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 a participação em eventos empresariais para qualificação do setor, conforme as suas necessidades. Este aspecto indica que as redes se formam para resolver problemas organizacionais de modo colaborativo, o que é reforçado por Balestrin et al. (2010).

Os benefícios do trabalho em conjunto são a troca de experiências, pois o que acontece em um hotel ocorre também em outro de uma cidade diferente. Isso fez com que a rede trabalhasse com casos de sucessos, como, por exemplo, com experiências para reduzir custos e criar novos produtos da Versare. Estes resultados estão alinhados às muitas vantagens apresentadas

por Benington (2001), como troca de ideias, inovações, aquisição de novos recursos e aumento da legitimidade dos processos de governança.

Outro ponto a ser destacado é o programa de fidelidade, que faz com que os clientes dos concorrentes locais acabem usufruindo dos hotéis da rede Versare, muitas vezes não por escolha preferencial ou afeição ao empreendimento, mas porque este concede pontos para o programa. E, como último benefício, há a venda pela internet por meio de portal próprio e de ações na web, fator 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 por meio 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 funcionárias responsáveis pela parte operacional da Versare.

O mecanismo de coordenação da rede ocorre via contratos formais. Os hotéis que ingressam fazem uma adesão de dois anos, e, depois do contrato assinado, qualquer alteração é decidida em Assembleia Geral. A Assembleia Geral é realizada em Porto Alegre de dois em dois meses e uma vez ao ano no interior do estado. Ressalta-se que, de todos os envolvidos com a rede, aproximadamente 70% comparecem às reuniões.

As decisões são tomadas, em um primeiro nível, pela diretoria e, depois, na Assembleia Geral. Os diretores possuem o mesmo peso de voto, e, quando há assuntos que envolvem custos não previstos no rateio mensal, estes são levados para aprovação da Assembleia Geral.

Quanto à seleção de associados, no passado não havia critérios claros para selecionar os hotéis que iriam integrar a rede, podendo a escolha ser muitas vezes por afinidade. Hoje, a Versare possui uma matriz de qualificação que engloba aspectos de infraestrutura em todos os âmbitos do hotel, como *front office*, lavanderia, cozinha e apartamentos, e também aspectos relacionados à prestação de serviços, como exigência de horário de funcionamento.

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 determinada situação para obter maiores informações ou para perguntar sobre um cliente, o que reforça a cooperação entre os atores da rede (CARVALHO; LAUTINDO, 2010). 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 da rede, pois, até pouco tempo atrás, esse tema não era abordado, passando a fazer parte das assembleias de uma forma individualizada: algumas ações pontuais desenvolvidas por alguns hotéis eram comentadas nas reuniões. Nesse sentido, a rede ainda não despertou para o que o mercado está exigindo, ou seja, para o fato de que os hóspedes, mesmo os que não estão diretamente ligados às práticas ambientais no seu cotidiano, preferem hotéis ambientalmente sustentáveis (HAN; HSU; SHEU, 2010), nem para a questão de que, de forma coletiva, a efetividade das ações sustentáveis será muito mais efetiva do que de forma individual (SHARMA; KEARINS, 2011).

Percebe-se que a Versare ainda não tem uma política como rede para o âmbito da sustentabilidade, apesar das frequentes demandas dos associados. Este aspecto demonstra que, para alcançar esse objetivo, a rede deverá passar por uma transformação nos níveis do indivíduo e da organização a fim de compreender a importância do processo antes de resolver implantar o tema nos hotéis (EGRI; PINFIELD, 1996; WADDELL, 2005).

Outro aspecto relevante se refere a alguns pontos da sustentabilidade que são quase

“modismos”, ao passo que outros são cruciais não somente para a sustentabilidade, mas também para a redução de custos. Dessa forma, a implantação de ações sustentáveis pelos hotéis tende a ser mais facilmente aceita, uma vez que envolve a redução de custos, conforme ressaltam Benites e Polo (2013) em relação à maior motivação dos empresários que consiste em melhorar o desempenho financeiro do negócio.

Para o desenvolvimento das ações ambientais, a rede não pretende buscar apoio de órgãos públicos, devido à demora e à burocracia. Está, por isso, 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 à legislação ambiental, que foi fornecido por um hotel à rede e esta disseminou entre os associados. Outro exemplo seria o incentivo à diminuição do uso de energia, água e materiais por meio de boas práticas utilizadas pelos hotéis, como a troca dos condicionadores de ar por *Splits*, modelo inverter, que é um modelo mais eficiente para a redução de energia e proteção ao meio ambiente. Os hotéis, ao obterem essas informações de seus parceiros, estão optando pela troca de seus aparelhos. Tais exemplos das ações da rede estão contemplando o que Sperb e Teixeira (2008) afirmam como sendo o papel dos hotéis em relação ao desenvolvimento sustentável, que é promover práticas ambientais nos processos.

Outro exemplo mencionado pelos entrevistados foi a redução de custos e proteção ambiental oriundo de uma ideia coletada por um dos parceiros em uma viagem ao exterior. O hoteleiro esteve hospedado em uma rede que guardava a segunda toalha envelopada dentro do armário. Esta prática foi disseminada entre os parceiros da rede Versare, e os hotéis com perfil mais *business* a implantaram, reduzindo custos de lavanderia e de produtos em torno 50% (o investimento por cada hotel foi de apenas R\$296,00 na compra das toalhas). Este é um exemplo de troca de experiência entre os associados, mas é importante observar que não se trata de uma decisão da rede, até porque a característica principal da mesma é preservar a administração independente – a diretoria da rede não pode impor nenhum processo, mas pode sugerir que os hotéis empreguem boas práticas.

O Quadro 2, exposto a seguir, apresenta algumas ações que têm sido desenvolvidas nos hotéis da rede e que são descritas na literatura como ações que visam amenizar o impacto ambiental (MALTA; MARIANI, 2013).

Quadro 2 – Ações para amenizar impacto ambiental

<b>Ações da rede Versare para amenizar impacto ambiental</b>	Conscientização dos clientes quanto à troca das toalhas, colocando avisos em todos os banheiros das unidades;
	Utilização de lâmpadas fluorescentes;
	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;
	Equipamentos eletroeletrônicos com baixo consumo de energia, sendo comprados aqueles com Selo A;
	Utilização de madeira de origem certificada de reflorestamento tipo mdf, que é a prática de mercado;
	Sistema de reciclagem de lixo nas cidades que o exigem;
	Reaproveitamento de lixo orgânico, como adubo, realizado de forma distinta conforme o município. Não é uma política, mas uma prática, pois, em determinados municípios, as sobras do café da manhã são destinadas para os animais, o que não ocorre em outras localidades;
	Sistema de energia solar ou eólica foi implantado nos hotéis, mas é algo que não tem dado certo, uma vez que o retorno do investimento não é bom, e, na prática, a proposta não tem sido eficaz. Agora alguns empreendimentos têm partido para a implantação de bombas de calor;
	Utilização de cartão-chave para ativar o controle de luz e regular a temperatura do ambiente. No entanto, o entrevistado disse que tal atitude não reduz o consumo de energia, ao contrário, implicando dano ao meio ambiente.

Fonte: autores (2014).

Como é possível perceber no Quadro 2, algumas ações adotadas na busca de benefícios ambientais são, na verdade, prejudiciais tanto para o meio ambiente quanto para os custos operacionais 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*, mas sim uma política que procure pensar na promoção da satisfação das necessidades atuais e futuras das comunidades nas quais os empreendimentos estão estabelecidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis em suas empresas associadas. Tal análise foi realizada com base em referencial teórico sobre redes de cooperação e sustentabilidade.

Apreciando a literatura, observa-se que a Versare Rede de Hotéis se enquadra no conceito de redes de cooperação, uma vez que desenvolve ações para atingir objetivos organizacionais, conforme apresentado por Balestrin, Verschoore e Reyer Junior (2010). Outro ponto se refere à criação de uma identidade para o grupo, mencionada por Hardy et al. (2005), já que 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 troca de ideias, inovações, aquisição de novos recursos e aumento da legitimidade dos processos de governança (BENINGTON, 2001). Porém, atualmente, a rede está trabalhando sem nenhum tipo de apoio de entidades ou órgão público, o que pode comprometer principalmente a troca de ideias e as inovações, já que fica restrita sempre ao mesmo grupo de atores. Quanto à legitimidade da rede, esta 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 umas às outras por afinidade. No passado, algumas vezes, a seleção de parceiros ocorria dessa forma, mas, hoje, por ter 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, diferentemente de alguns hotéis associados que já planejam ações isoladas neste sentido. A rede já percebeu a importância dessa temática, mas as estruturas sociais e as relações têm de mudar para que, cada vez mais, a integração social e as considerações ambientais tornem-se parte do planejamento econômico e do dia a dia da tomada de decisão (EGRI; HERMAN, 2000). É preciso, também, haver uma liderança que estabeleça um modelo de gestão da rede com foco na sustentabilidade (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013).

A rede desenvolve pequenas ações que empregam algumas práticas ambientais nos seus processos, principalmente para diminuir o consumo de água e energia, com campanhas para conscientizar os hóspedes a diminuir a troca das toalhas, reduzindo o consumo de água e produtos nas lavagens. Além disso, novas formas de gerar energia para os hotéis têm sido pensadas, como as bombas de calor para aquecimento da água e a 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 tanto para a organização como para o ambiente, pois ações sustentáveis poderão gerar redução de custos e também auxiliar na preservação do ambiente e na melhoria da sociedade. Alguns resultados são alcançados de forma natural quando há um planejamento eficaz para o emprego de ações ambientais, como os mencionados por Enz e Singuaw (1999): redução dos custos operacionais; novas oportunidades de mercado em função de práticas emergentes de sustentabilidade; fortalecimento da imagem da empresa; e impacto positivo junto a funcionários e clientes, resultando em um maior comprometimento entre ambos.

A partir disso, pode-se responder à pergunta de pesquisa que norteou este estudo: de que forma uma rede de cooperação hoteleira tem fomentado ações sustentáveis em suas empresas associadas? Com os dados, é possível verificar que a Versare tem sido mais uma divulgadora de ações sustentáveis a serem desenvolvidas pelos associados do que propriamente uma planejadora destas ações. Isso 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 a ferramenta da intranet para reforçar a disseminação de informações sobre as ações desenvolvidas nesse eixo pelos hotéis associados, bem como incluir na avaliação para integração de um novo hotel à rede quesitos ambientais. Ressalta-se, ainda, que qualquer ação de incentivo à busca de melhorias na eficiência dos hotéis deve ser incentivada pela rede, pois, em longo prazo, isso pode resultar em um grande diferencial competitivo para os associados.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o presidente da rede analisada e com quatro diretores de hotéis associados, mas acredita-se que, em futuras análises, seja importante coletar dados com outros atores envolvidos no processo, tais como clientes, funcionários e representantes do governo do estado, 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 essa questão está sendo tratada no setor.

Conclui-se, portanto, que os temas abordados neste estudo – redes de cooperação e sustentabilidade – têm relevância e carência de abordagem, uma vez que precisam ser melhor desenvolvidos conjuntamente. Além disso, deve-se observar as redes de cooperação no setor da hotelaria, as quais têm potencial para atuar de forma mais ativa no desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. R. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-457, maio/jun. 2010.

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

BARDIN, L. **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.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F.; MARQUES, A. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, maio 2013.

BENN, S.; EDWARDS, M.; ANGUS-LEPPAN, T. Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary

- Objects. **Organization Environment**, v. 26, n. 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**, v. 66, p. 21-33, 2000.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.
- CARVALHO, M. M.; LAUTINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. Organizations and the biosphere: Ecologies and environments. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.), **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 459-483.
- 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**, v. 43, p. 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, M. 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), p. 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.
- MALTA, Maria Claudia 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**, v. 15. n.1. p. 112-129. jan-abr 2013.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARTES, Ana C. B. et al. Fórum — redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 10-15, 2006.
- OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; ROSSETTO, Adriana Marques. A visão dos gestores de empreendimentos de hospedagem certificados em sustentabilidade pela NBR 15401:2006. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p.403-421, jul-set. 2014.
- OLIVER, Cristine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

- OLIVER, A. L.; EBERS, M.** Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, 19(4), p. 549-583, 1998.
- PEARCE, D. (Ed.). **Measuring sustainable development**. 3rd. ed. London: 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
- PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p.465-480, set. 2013.
- 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, p. 235-263, 2005.
- SHARMAS. Research in corporate sustainability: What really matters? In: SHARMA. S;
- STARIK, M. (Eds.). **Research in corporate sustainability**: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. p. 1-29.
- 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, v. 3, n. 4, dez. 2008.
- 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**. v. 6, n. 3, set. 2011.
- VERSARE hotéis**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<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: Greenleaf, 2005.
- WORLD COMISSION 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. **Revista de Administração Pública**, 47(3), p. 647-669, maio/jun. 2013.
- UNEP. (2012). **Global Environmental Outlook 5**. Disponível em: <[http://www.unep.org/geo/pdfs/GEO5\\_SPM\\_English.pdf](http://www.unep.org/geo/pdfs/GEO5_SPM_English.pdf)>