

2

Referencial teórico

2.1.

Revisão de literatura

De acordo com Brunelli (2011), foi a partir da década de 1990, que a literatura sobre gestão estratégica passou a mostrar, de forma mais evidente, um consenso em relação à premissa de que, para alcançar vantagem comparativa, uma empresa não pode considerar apenas as suas características ou as do ambiente.

Isso significa que as empresas, para serem competitivas no cenário atual, precisam levar em consideração, nas suas análises e tomadas de decisão, também as implicações estratégicas dos seus relacionamentos, e, em particular, alianças com outras organizações em um ambiente global (MACEDO-SOARES, 2010; BRUNELLI, 2011).

Da década de 1990 em diante, o desenvolvimento e aprofundamento das pesquisas focadas em redes e alianças estratégicas levaram à identificação de várias características relacionais estrategicamente significativas, permitindo o desenvolvimento de arcabouços de análise como aquele ora adotado (MACEDO-SOARES, 2010; BRUNELLI, 2011).

Entretanto, somente nos últimos tempos a indústria do turismo no Brasil vem emergindo como objeto de pesquisas que utilizam a perspectiva teórica de redes e alianças estratégicas, conforme observam Brunelli (2011) e Mota (2005). Por isso, para contribuir com o desenvolvimento do turismo brasileiro e, assim, com o desenvolvimento sócio-econômico do país, é imperioso e premente aprofundar os conhecimentos sobre essa indústria complexa e multifacetada. Com esse intuito, passa-se a apresentar uma revisão da literatura sobre o tema.

2.1.1. Redes e alianças estratégicas no turismo

O turismo é uma atividade complexa, que envolve um amplo leque de atores e agentes sociais. Quando o turismo se instala e se expande em uma comunidade ou destino, inúmeros *stakeholders* têm seus interesses afetados de forma positiva ou negativa, com repercussões sobre a forma como a área turística se desenvolverá a curto, médio e longo prazo (ARAÚJO, 2008).

A rede de negócios do turismo é formada por um complexo conjunto de elementos, que incluem os relacionamentos entre seus integrantes como parte fundamental no seu desenvolvimento (DONAIRE, SILVA & GASPAR, 2009). De acordo com Sheehan e Ritchie (2005), a interdependência, a existência de um grande número de empresas pequeno porte, a fragmentação de mercado e a separação espacial são fatores que levam a uma necessidade de ação combinada e de união, para que as organizações turísticas alcancem objetivos comuns com resultados sócio-econômicos positivos.

Os principais atores da indústria do turismo, principalmente hotéis, companhias aéreas, agências de viagens e operadoras, têm se tornado cada vez mais integrados em uma indústria com limites cada vez mais turvos, num ambiente mais global e incerto (PANSIRI, 2008). É nesse contexto, segundo Barros e Moreira (2005), que o turismo tem crescido de forma expressiva, passando a ocupar lugar de destaque no âmbito das atividades econômicas mais tradicionais.

No que concerne ao processo de planejamento estratégico do turismo, acredita-se que, por envolver vários *stakeholders* como protagonistas do processo de desenvolvimento do turismo, o destino turístico tende a competir melhor frente a outras destinações com produtos semelhantes (ARAÚJO, 2008).

Na atividade turística, as alianças e a cooperação entre as empresas podem ser consideradas como premissas para o desenvolvimento de negócios, de acordo com Barros e Moreira (2005). As inter-relações das empresas de transportes, estabelecimentos de hospedagem e agências constituem condição *sine qua non* para o desenvolvimento das atividades turísticas (BARROS & MOREIRA, 2005). Se alguma empresa deixar de fornecer um serviço, tal abstenção gera um impacto direto sobre a outra, conforme adverte Yilmaz e Bititci (2006)

Para Bessa *et. al.* (2006), o turismo urbano apresenta possibilidades de atração de investimentos, com um significativo efeito multiplicador nas economias locais. Dentre os benefícios listados por esses autores como resultados para o desenvolvimento do turismo, em sua vertente urbana, estão o aumento da qualidade e da eficiência de negócios como hotéis, restaurantes, *shoppings*, transportes e outras facilidades. Esses benefícios advêm, principalmente, das inter-relações entre os atores do destino turístico, ao potencializarem de forma sinérgica as atuações das organizações envolvidas (BARROS & MOREIRA, 2005).

Basicamente, de acordo com Barros e Moreira, (2005), a competitividade de determinado destino turístico é fruto de ações integradas das instituições governamentais, na sua dimensão política; das empresas e dos empreendedores, na sua dimensão econômica; e da comunidade, representada por suas associações, conselhos e outras formas de organização, na sua dimensão social. Essa estrutura mantém estreita afinidade com as dimensões integrantes dos arranjos e sistemas produtivos locais, que são sistemas formados por redes de colaboração. (BARROS & MOREIRA, 2005)

No que tange à qualidade da experiência oferecida por um destino turístico, percebe-se que, para alcançá-la, depende-se de um resultado maior que a soma das partes envolvidas. O entendimento sobre os mecanismos de interligação entre os atores organizacionais, sobre a maneira como estes interagem e sobre a relação entre os atores envolvidos são questões fundamentais para o desenvolvimento de ações de marketing que tenham como objetivo alavancar a qualidade dos serviços turísticos (MARCH & WILKINSON, 2009).

Para Wang e Krakover (2009), os relacionamentos existentes entre os *stakeholders* do turismo podem ser divididos em três categorias: cooperação, competição e *coopetição* – conceito proposto originalmente por Brandenburger e Nalebuff (1996), que descreve um relacionamento dotado simultaneamente de características competitivas e colaborativas.

É nesse sentido que Scott, Baggio e Cooper (2008a) afirmam que o turismo sempre foi uma indústria em rede. Dentre as alianças estratégicas mais pertinentes à indústria do turismo, de acordo com Brunelli (2011), inspirada em Pansiri (2008), estão: (1) *Joint ventures*; (2) Compartilhamento de ativos; (3) Compartilhamento de marcas; (4) Franquias e licenciamentos; (5) Acordos de marketing e de distribuição; (6) Vendas e distribuição conjunta; (7) Compartilhamento de informações e tecnologia; (8) Acordos para compras conjuntas; (9) Compartilhamento de equipamentos.

Um conjunto de alianças estratégicas configura uma rede e, nesse sentido, Tremblay (1998, p.851-854 apud BRUNELLI, 2011) destaca três tipos característicos da indústria do turismo:

Rede Tipo 1 - o primeiro tipo de rede encontrada no turismo se estende horizontalmente, ligando empresas com capacidades tecnológicas semelhantes, mas voltadas para mercados distintos e atuantes em destinos diferentes. Nesse caso, alianças estratégicas que envolvem, por exemplo, muitas companhias aéreas ou vários hotéis podem se apropriar de benefícios econômicos gerados por economias de escopo e escala e associados ao compartilhamento de tecnologia da informação, sem a necessidade de integração total entre as empresas.

Rede Tipo 2 - o segundo tipo de rede agrupa empresas que partilham competências de marketing associadas a grupos específicos de clientes. Seu objetivo consiste em controlar a qualidade dos produtos e, às vezes, até mesmo em padronizar a “atmosfera do serviço”. Além disso, esse tipo de estrutura busca assegurar a coordenação interfuncional entre diferentes empresas, tais como aquelas atuantes no varejo, atacado e que desempenhem outras funções principais de serviços para um determinado mercado. Tais ligações podem ser verticais, laterais ou diagonais.

Rede Tipo 3 - o terceiro tipo de rede assegura a coordenação dos ativos complementares da cadeia de serviços de um determinado destino. As empresas turísticas compartilham infraestruturas públicas e atrações. Por isso, elas precisam gerir esses recursos de forma cooperativa, e inovar para minimizar as ameaças macroambientais. As redes locais de um destino desempenham um papel crucial no equilíbrio entre os interesses dos vários atores envolvidos, podendo, ainda, incrementar a vantagem comparativa desses, ao articular os fragmentados recursos encontrados na comunidade.

Considerando-se, em particular, a vertente urbana da indústria do turismo, o diferencial dos destinos não é representado apenas pelos recursos naturais locais. Os anseios desses consumidores não se prendem a tais atrativos primários, já que essa clientela espera qualidade e eficiência dos serviços e instalações disponíveis nesses destinos (BARROS & MOREIRA, 2005). Nesse sentido, conforme apresentado, a colaboração e o compartilhamento de recursos e de competências se mostram fundamentais entre os *stakeholders* de um destino turístico, podendo os relacionamentos apresentar variações, que vão desde os tipos mais informais até modelos de integração total, como, por exemplo, fusões ou aquisições (WANG & KRAKOVER, 2008, PANSIRI, 2008).

Um aspecto ainda mais relevante para uma indústria como a do turismo consiste na possibilidade de obtenção dos benefícios acima apresentados, com o respeito, a preservação e a valorização dos costumes, da identidade e das tradições comunitárias, características necessárias para uma gestão sustentável do produto turístico (BARROS & MOREIRA, 2005).

Conforme Brunelli (2011), a visão de diversos autores sugere, de modo enfático, que a perspectiva teórica de redes é particularmente apropriada para a realização de pesquisas em uma indústria multidisciplinar, como a do turismo. Para Scott *et. al.* (2008b), tal adequação se deve ao fato de que tal abordagem permite a análise não apenas da estrutura da rede, mas também de suas interconexões, contribuindo para uma compreensão mais profunda da indústria do turismo.

Outra abordagem complementar à perspectiva de redes, e relevante para a análise da indústria do turismo, consiste, segundo Araújo (2008), na análise de *stakeholders*. Essa linha teórica, de acordo com o mesmo autor, oferece potencial e utilidade para a pesquisa sobre a matéria, e para o planejamento e gestão do turismo, por permitir a identificação dos grupos de *stakeholders* mais diretamente afeitos ao que se pretende planejar e alcançar (ARAÚJO, 2011).

Ainda segundo Araújo (2008), ao identificar os grupos de *stakeholders* mais pertinentes aos objetivos traçados, cria-se a possibilidade de um processo decisório mais inclusivo e coletivo, permitindo o aproveitamento de um leque mais amplo de oportunidades. Ademais, essa abordagem também pode ser usada para examinar ações que tenham sido implantadas, de modo a avaliar as suas implicações ambientais, sociais, culturais e políticas, a partir da visão de

stakeholders que sejam propositadamente escolhidos para esse fim (ARAÚJO, 2008).

Nesse sentido, seguindo Donaire *et. al.* (2009), que delimita o seu estudo apenas aos setores mais representativos da rede de negócios - amálgama formada por transporte, alimentação, acomodação e entretenimento – essa dissertação, em conformidade com Brunelli (2011), identifica as OEs atuantes no segmento de turismo de negócios como um dos principais *stakeholders* da rede do turismo, e aprofunda a revisão de literatura sobre o setor de eventos, conforme o relato abaixo.

2.1.2.

O setor de eventos no turismo e as empresas organizadoras de eventos

De acordo com Brunelli (2011), fundamentada em diversos autores, os principais atores da rede do turismo são os grandes hotéis, as empresas aéreas, as organizações responsáveis pelo gerenciamento das ações de promoção do destino - como os “*Convention & Visitors Bureaux*” -, os agenciadores (agências de viagens, operadoras turísticas e organizadores de eventos), as agências governamentais e as atrações turísticas.

A relevância do destaque conferido a esses atores, além da delimitação da composição da rede a ser estudada, está relacionada às responsabilidades atribuídas a esses *stakeholders* (BRUNELLI, 2011). Dentre elas, conforme pontuam Timur e Getz (2008), estão a comunicação do planejamento de desenvolvimento do destino, a mediação para facilitar a colaboração entre os *stakeholders*, a crescente necessidade de sensibilizar os membros da rede em relação às questões sócio-ambientais e a coordenação dos esforços para o alcance das metas coletivas da indústria do turismo.

Como o objeto principal de estudo desta dissertação está voltado para as empresas organizadoras de eventos – OEs, indicadas como um dos atores mais importantes da indústria do turismo, a revisão de literatura se concentra no setor de eventos, considerado essencial à estratégia de divulgação do turismo como um todo (CANTON, 2009).

Esta revisão de literatura está subdividida em duas partes, e apresenta (1) a caracterização/definição do setor de eventos e (2) a identificação dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho de eventos.

2.1.3.

O setor de eventos na indústria do turismo

Muitas cidades têm empreendido mudanças significativas no planejamento e gestão do espaço urbano, com o objetivo de, no cenário competitivo global, se tornarem atraentes para empresas, investimentos, eventos e, sobretudo, para o turismo (BESSA *et. al.*, 2006). Os eventos tornam-se importantes instrumentos no combate à sazonalidade turística, tanto por suprir a demanda em baixa temporada quanto por garantir e estender a presença de um número maior de pessoas no destino (CANTON, 2009).

Considerando-se a atual necessidade do Brasil de incrementar a oferta de empregos, a atividade turística passa a ser reconhecida como um setor estrategicamente importante para a geração de negócios, a atração de investimentos e o aumento do número de postos de trabalho (DONAIRE *et. al.*, 2009). Os eventos, na sua relação com o turismo, mobilizam os agentes econômicos de uma área, cidade ou região, incluindo hotéis, agências receptivas, restaurantes, bares, comércios, além de uma gama dos mais variados prestadores de serviços (CANTON, 2009).

O Brasil é um caso paradigmático. Embora figure como um dos principais destinos turísticos da América do Sul, o país ainda atrai um número reduzido de turistas, quando comparado a outros destinos (SOBRAL *et. al.*, 2007). A partir da década de 1990, houve um movimento para profissionalizar o turismo no Brasil. Nesse contexto, vieram para o país grandes grupos hoteleiros, importantes empresas promotoras de eventos internacionais, empresas aéreas nacionais em alianças estratégicas globais e, ainda, parcerias entre as agências de viagens e organizadoras de eventos locais com as empresas globais mais competitivas desses segmentos (DONAIRE *et. al.*, 2009).

Pela sua evidência e expressão, os eventos passaram a integrar, de forma significativa, a composição do produto turístico, atendendo intrinsecamente às exigências do mercado de entretenimento, lazer, conhecimento, descanso e tantas outras motivações. (CANTON, 2009).

O turismo de eventos tem sido descrito como o planejamento, desenvolvimento e marketing de eventos, conferindo a estes um apelo turístico, no intuito de maximizar o número de turistas participantes dos eventos, sejam estes primários ou secundários (STOKES, 2008).

Não é possível entender completamente o objeto do negócio da empresa sem entender também quais são os outros negócios que integram a rede da qual participa (DONAIRE *et. al.*, 2009). Contrariamente ao que ocorre com a hotelaria, o transporte e as agências de turismo, conhecidos como integrantes do tripé do turismo e que se apóiam em seus equipamentos e serviços, os eventos trabalham também na sua estratégia de divulgação e consumo como um todo. (CANTON, 2009)

A qualidade do negócio de empresas, como, por exemplo, a organizadora de eventos está diretamente relacionada ao nível de maturidade das relações entre os membros da sua rede de negócios (DONAIRE *et. al.*, 2009). Enquanto forte centro de atração, em torno do qual gravitam os interesses de todos aqueles que se deslocam para participar de um evento, o turismo local acaba participando ativamente do processo (CANTON, 2009).

O setor de eventos contribui enormemente para a economia e o desenvolvimento de uma área, gerando oportunidades de negócios, possibilitando a criação de empregos e o aumento da receita fiscal (CANTON, 2009). Com isso, o turismo de eventos recebeu maior atenção como fonte significativa de geração de receitas e contribuição econômica às cidades, regiões e países anfitriões (LEE & TAYLOR, 2005).

Os núcleos turísticos interessados em sediar os eventos devem adotar estratégias baseadas em quatro políticas fundamentais: produto, preço, distribuição e promoção/publicidade. A aplicação do marketing, tão necessária no setor do turismo quanto em outros, apresenta desafios específicos nesse setor, já que o turismo apresenta particularidades importantes em relação aos serviços e / ou produtos concorrentes (CANTON, 2009).

A utilização do marketing estratégico com vistas ao posicionamento estratégico de uma cidade se inspira, sobretudo, na concepção do turismo como um serviço/produto, onde se atribui importância fundamental à sinergia e à ação conjunta entre os atores envolvidos na sua produção. Nesse sentido, o conceito de produto turístico permite formular a classificação do turismo de acordo com a motivação turística (OLIVEIRA *et. al.*, 2006). O ritmo do aumento e variação das motivações e necessidades dos turistas traduz-se em uma completa segmentação da demanda, tornando necessária uma maior diversificação da oferta e uma personalização do produto turístico (MAZARO, 2007).

Os critérios adotados para a segmentação do mercado podem variar de acordo com a linha teórica adotada (NETTO & ANSARAH, 2009). Eventos empresariais e viagens de incentivo, por exemplo, costumam gerar nos consumidores a sensação de que seus momentos especiais serão commodities, sem o diferencial que buscam naquele contato com seu público-alvo, que deve ser único (WADA, 2009).

Atualmente, os eventos adquirem uma enorme dimensão política, pois contribuem para assegurar o prestígio e o poder das cidades e dos países no cenário internacional (CANTON, 2009). O investimento na infraestrutura cria uma indústria do turismo que atrai milhões de viajantes, beneficiando os moradores e turistas (BESSA *et. al.*, 2006).

A proposta de revitalização de Barcelona surgiu a partir da necessidade de encontrar uma alternativa para a crise que a Espanha enfrentava no início dos anos 1980. Aproveitou-se ao máximo a oportunidade de renovar a cidade, sob o pretexto de prepará-la para os Jogos Olímpicos de 1992 (CANTON, 2009). Uma pesquisa realizada durante a Copa do Mundo de 2002, na Coreia do Sul, revelou que 57,7% do total de chegadas de turistas durante o período do evento estavam, direta ou indiretamente, relacionadas a este (LEE & TAYLOR, 2005).

A cidade do Rio de Janeiro se revestiu de todo preparo para ser acolhida em âmbito internacional, graças aos Jogos Pan-Americanos. A ambientação, elemento importante para a visibilidade, foi responsável por transmitir o conceito construído na estratégia do evento (CANTON, 2009). As intervenções urbanas para o desenvolvimento turístico resultam em projetos que se materializam na paisagem das cidades, com vistas a torná-las atrativas para a atividade turística, os negócios e os eventos (BESSA *et. al.*, 2006).

A tendência cada vez mais acentuada do desenvolvimento do turismo de negócios fez com que o turismo de eventos se apresentasse como uma alternativa promissora, na medida em que seu aprimoramento pode contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural de uma localidade (OLIVEIRA *et. al.*, 2006).

2.1.4. Indicadores de desempenho utilizados em eventos

Para analisar o impacto das oportunidades e ameaças enquanto implicações estratégicas das alianças na perspectiva teórica de redes, foram levantados critérios e indicadores de avaliação do desempenho de eventos, conforme mostrado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho de Eventos.

Indicador	Referência
Atratividade	Stokes (2008);
Recursos Econômicos	Lee & Taylor
Potencial de Crescimento	(2005);
Fatia de Mercado	Getz (2008).
Qualidade	
Melhora na Imagem	
Apoio Comunitário	
Valor ao Meio-Ambiente	
Benefícios Econômicos	
Sustentabilidade	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Brunelli, 2011.

2.2. Posicionamento teórico

O posicionamento teórico desta pesquisa está inspirado, e se coaduna com os trabalhos de Brunelli (2011) e Macedo-Soares (2011), sendo atualizado e acrescido de conceitos específicos relacionados ao setor de eventos e de empresas organizadoras destes.

2.2.1. Indústria do turismo

Esta pesquisa adota a terminologia “indústria do turismo” para abranger o conjunto das atividades econômicas que precisam ser relacionadas, para tornar possível a oferta do produto turístico de um destino, de acordo com os ensinamentos de Tremblay (1998) e Brunelli (2011).

2.2.2. Estratégia

A definição de estratégia adotada nesta pesquisa é a de Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1999), por ser compatível com a abordagem sistêmica integrativa ora proposta.

2.2.3. Caracterização das estratégias

A tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1998) foi adotada para a caracterização das estratégias de mercado das empresas pesquisadas. Foram consideradas as diferentes dimensões de diferenciação propostas por Mintzberg (1998): preço, imagem, suporte, qualidade, design e não-diferenciação, além do escopo (amplo ou estreito). No caso de empresas organizadoras de eventos, algumas dessas dimensões não possuem aplicabilidade, devido à especificidade do serviço ofertado. Nesse sentido, foi considerado o recorte realizado por Brunelli (2011) para a indústria do turismo.

O conteúdo das estratégias das empresas pesquisadas foi analisado por meio da utilização dos construtos de Fahey e Randall (1998) em relação ao seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e stakeholder), sua postura competitiva e metas, expressadas nas suas “visões” ou “missões”, assim como em seus processos de planejamento estratégico.

Três tipos distintos de estratégias pertinentes ao contexto global foram adotados nesta pesquisa, inspirados em Hitt, Ireland e Hoskisson (2009), Lasserre (2003), Stonehouse (2005), Bartlett e Ghoshal (1989; 1998) e Harzing (2000):

1. **Estratégia Multidoméstica:** estratégia internacional, onde as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas e atribuídas a cada unidade de negócio, em cada país de atuação. Permite que a unidade de negócios local adapte seus produtos ao mercado doméstico.
2. **Estratégia Global:** estratégia adotada pela empresa com vistas a competir em mercados-chave do mundo, oferecendo produtos, serviços ou soluções padronizados, por meio de atividades integradas e coordenadas globalmente, com diretrizes globais de competição ditadas pela matriz.
3. **Estratégia Transnacional:** estratégia que tem características da global, mas que busca customizar suas ofertas ao mercado local (“*local responsiveness*”) para atender às exigências e aos desejos dos consumidores do país onde são oferecidos. Implicam na necessidade de eficiência global e, ao mesmo tempo, de flexibilidade de coordenação dos atores da sua rede de parceiros, clientes e fornecedores.

2.2.4. Gestão estratégica global

O termo gestão estratégica de empresas no contexto da globalização – ou “gestão estratégica global” – faz referência à gestão de empresas afetadas pela globalização, não apenas pela direta, mas também pela indireta, podendo referir-se a empresas que adotem uma estratégia global no sentido estrito do termo ou em um sentido mais amplo, além de empresas que não possuam estratégias globais propriamente ditas, mas que devam considerar nas suas análises e tomadas de decisão estratégicas, em maior ou menor grau, as implicações estratégicas positivas e negativas da globalização.

2.2.5. Grupo estratégico

Nesta pesquisa, o conceito de grupo estratégico foi usado para delimitar a unidade de análise do estudo a um grupo de empresas representativas do setor de organizadoras de eventos da cidade do Rio de Janeiro. A definição de grupos estratégicos (GEs) adotada foi a de Troccoli & Macedo-Soares (2003), inspirada em Cool & Schendel (1987, 1988), que apresentam o conceito de grupo de empresas que competem em uma indústria, a partir de combinações semelhantes de compromissos de escopo e recursos, de modo independente ou não.

Observaram-se também as características desses grupos, de acordo com Aacker (1992), onde os GEs, ao longo do tempo, possuem estratégias competitivas e característica similares em relação aos seus tamanhos, orientação ao mercado, ativos e competências.

Desse modo, as empresas pesquisadas por este trabalho se enquadram nas definições de grupo estratégico. Não foi realizada uma *análise de cluster* para a comprovação estatística dessa escolha, por não ser esse o objetivo da pesquisa em questão. Entendeu-se que, de acordo com os dados levantados, as empresas selecionadas possuem, principalmente, compromissos de recursos e escopo semelhantes.

2.2.6. Alianças

Segundo Gulati (1998, p. 293), as alianças são “acordos voluntários de cooperação entre organizações, que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimentos, podendo incluir contribuições de capital, tecnologias ou recursos específicos dos parceiros”.

Para serem consideradas estratégicas, as alianças precisam contribuir diretamente para a vantagem comparativa da empresa (MACEDO-SOARES, 2002).

2.2.7. Tipos de alianças

A classificação mais genérica dos tipos de alianças seguiu a proposta de Macedo-Soares e Tauhata (2002), elaborada a partir das definições de autores como Barney (1996), Doz & Hamel (1998), Hennart (1988), conforme ilustrado pelo Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de alianças (estratégicas ou não) de acordo com critérios estabelecidos na literatura.

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de parceiros	Bilaterais	Alianças mantidas entre somente duas empresas.	Doz & Hamel (1998)
	Multilaterais	Alianças mantidas entre mais de duas empresas.	
Estrutura de capital	Sem participação acionária (“non-equity”)	Empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar esforços conjuntos.	Barney (1996)
	Com participação acionária	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionárias no parceiro.	
	Joint-Venture	Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria.	
Objetivos dos parceiros envolvidos	Simétricas	Os parceiros buscam as mesmas vantagens.	Hennart (1988)
	Assimétricas	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes.	
	Mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes.	
Conteúdo Estratégico	Estratégicas	Capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro.	Hagerdoom & Schakenraad (1992)
	Não-estratégicas	Não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo.	

Fonte: adaptado de Macedo-Soares (2002, 2011).


Capazes de afetar o posicionamento (...)

Foi também utilizada nesta pesquisa uma adaptação da tipologia de ligações em função do grau de intensidade e da interdependência, de acordo com Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), seguindo-se a referência proposta por Macedo-Soares (2002) e Macedo-Soares e Mendonça (2010).

Nessa tipologia, as ligações, salvo nos casos de fusões e aquisições, são classificadas como alianças quando atendem à definição de Gulati (1998) apresentada anteriormente.

Conforme ilustrado no Quadro 3, seguindo a proposta de Macedo-Soares (2011) e Brunelli (2011), as definições das ligações foram adaptadas e atualizadas de acordo com os tipos mencionados na literatura sobre a indústria do turismo e o setor de eventos, conforme apresentado na seção anterior).

Quadro 3 – Tipos de ligações em função da intensidade da ligação.

Intensidade	Tipo	Exemplo	Descrição	Autor	
Maior  Menor	Fusões e Aquisições		Uma empresa adquire o controle da outra.	Gulati (1998), Johnson e Vanetti (2005), Ayoun & Moreo (2008)	
	Joint Venture		Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Pansiri (2008)	
	Participação acionária cruzada		Empresas complementam os contratos com estabelecimento de alguma participação acionária tanto no parceiro quanto na empresa focal.		
	Investimento minoritário		Empresas complementam os contratos com estabelecimento de alguma participação acionária no parceiro.		
	Contratos de desenvolvimento conjunto	P&D em conjunto		Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / processos em conjunto.	
		Co-produção		Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto.	
		Comercialização / Marketing em conjunto		Parceiros concordam em comercializar ou promover produtos em conjunto.	
		Gestão		Um parceiro faz a gestão operacional e o outro é proprietário dos ativos.	Contractor e Kundu (1998), Martínez e Esquivel (2006), Chen e Dimou (2005), Littejohn <i>et. al.</i> (2007), Pansiri (2008)
	Franquia		Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e padrões de operação.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Martínez e Esquivel (2006), Chen e Dimou (2005), Littejohn <i>et. al.</i> (2007), Pansiri (2008)	
	Licenciamento	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>		Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa "up-front", seguido por royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991), Pansiri (2008)
				Arranjo informal de compartilhamento de tecnologia, podendo ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991), Pansiri (2008)
	Acordos / Parcerias	de P&D		Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / processos em conjunto.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
		de fornecimento de Insumos / Serviços		Um ou mais participantes supre materiais a outro, que os usa para criar um produto acabado ou serviço. Em outra situação, um parceiro presta serviço à outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, etc.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991)
		de comercialização		Um parceiro concorda em comercializar o produto de outro parceiro, usando sua própria marca.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991), Pansiri (2008)
de promoção			Um parceiro concorda em promover um produto ou serviço do parceiro em troca de que o mesmo se feito com seus produtos / serviços.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000), Nohia e Garcia-Pont (1991), Costa <i>et. al.</i> (2000)	
de financiamento			Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, pra realizar um objetivo específico.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)	
de permuta			Um parceiro oferece seu produto ou serviço em troca de usar o produto / serviço parceiro.	Costa <i>et. al.</i> (2000)	

Fonte: Elaboração por Brunelli (2011), a partir de Macedo-Soares (2011).

As alianças também foram classificadas de acordo com tipologias pertinentes ao contexto global. Nesse sentido, foi seguida a proposta de Macedo-Soares (2011), com base nos autores Doz e Hamel (1998), Lasserre (2003), Garcia-Canal *et al.* (2002) e Lavie e Rosenkopf (2006), conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Tipo de Alianças no Contexto Global.

Dimensão	Tipo	Descrição	Autor
Escopo Geográfico	Global	A empresa busca desenvolver sua presença no mercado global por meio de alianças.	Lasserre (2003)
	Local	A empresa estrangeira adquire/junta-se a um parceiros local para entrar no mercado ou para ter acesso a recursos específicos de um país.	
Objetivo	Acesso a mercado	A empresa estrangeira visa entrar em um novo mercado que ainda não atua por meio de alianças.	Garcia-Canal et al. (2002). Lavie e Rosenkopf (2006).
	Fortalecimento de competências	A empresa estrangeira visa fortalecer suas competências competitivas globais por meio de alianças.	
Propósito	Coligação	Transformação de potenciais rivais em aliados provendo recursos complementares para o desenvolvimento de novos negócios.	Doz e Hamel (1998), Lasserre (2003).
	Coespecialização	Criação de valor com a contribuição sinérgica de parceiros com recursos únicos e diferenciados.	
Orientação	Exploitation	Explorar conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.	Garcia-Canal et al. (2002). Lavie e Rosenkopf (2006).
	Exploration	Explorar novas oportunidades por meio das alianças.	

Fonte: Brunelli (2011), adaptado de Macedo-Soares (2011).

2.2.8. Redes interorganizacionais

Lazzarini (2008, p.17) define redes como sendo “um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meios de relações de tipos diversos”. Uma rede é formada por nós (atores) e por laços (relacionamentos) que se interligam. Nesse sentido, no caso das redes interorganizacionais, o foco recai sobre os relacionamentos de organizações com outras instituições, por meio das quais elas objetivam obter alguma vantagem comparativa (LAZZARINI, 2008).

Como sinônimo de redes interorganizacionais, essa pesquisa também utilizou as expressões “rede de ligações” (MACEDO-SOARES, 2010), “redes de negócios” (DONAIRE et. al., 2009) e “redes de empresas” (MOTA, 2005).

2.2.9. Redes estratégicas

Para o conceito de redes estratégicas, adotou-se a seguinte definição de Gulati, Nohia & Zaheer (2000, p.203):

[...] um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades (como por exemplo, joint ventures, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes).

Essa pesquisa analisa três dimensões fundamentais das redes estratégicas, no âmbito da indústria, conforme indicado por Macedo-Soares (2002, 2011) e reiterado em Scott *et. al.* (2008a), como ilustra o Quadro 5:

Quadro 5 – Dimensões das Redes Estratégicas.

Dimensões	Descrição
Estrutura	Padronização das relações em que a empresa ou indústria focal estão inseridas. Descreve as propriedades elementares conectando os atores do sistema, com: densidade e escopo da rede, orifícios estruturais, tipo de padrões de laços, equivalência estrutural, posição e centralidade.
Composição da Rede	Característica dos componentes da rede, como: identidade, status, acesso aos recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros identifica o tamanho e as fronteiras da rede.
Tipo de Laço	Conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento da rede, incluindo contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros. Retrata a natureza das ligações e sua força.

Fonte: adaptado de Macedo-Soares (2002; 2011)

2.2.10. Ego-rede e macro ego-rede

Os sistemas sociais, dentre os quais pode ser incluído o turismo, são muito grandes e complexos. Por isso, para lidar com a dificuldade inerente à sua análise, Knoke (2001) sugere que o foco seja direcionado aos relacionamentos diretos de cada empresa, ou seja, para suas redes egocêntricas.

Macedo-Soares (2002), inspirada por Knoke (2001), propõe o conceito de ego-rede como sendo aquela formada pela empresa focal e a rede de suas alianças e ligações estratégicas principais no âmbito da rede de valor. A rede de alianças formada por empresas de um mesmo grupo estratégico é chamada de macro ego-rede ou macro rede (BRUNELLI, 2011; LEITE & MACEDO-SOARES, 2005; MACEDO-SOARES et. al. 2004; MACEDO-SOARES et. al. 2005a; MACEDO-SOARES & MENDONÇA, 2010).

2.2.11. Rede de valor

O conceito de rede de valor foi desenvolvido por Brandenburger e Nalebuff (1997), e compreende a empresa focal, as empresas complementares, as competidoras, as fornecedoras e outras entidades.

A rede de valor funciona como um mapa esquemático de todos os atores estratégicos, parceiros ou não, e das interdependências entre eles. No caso da ego-rede, usa-se esse modelo para aferir quais os relacionamentos que contribuem para a captura ou a criação de valor que seja significativo para a vantagem comparativa da empresa focal (MACEDO-SOARES, 2002).

2.3. Premissas adotadas

As premissas aqui adotadas seguem a pesquisa de Brunelli (2011), já que esta se insere no mesmo contexto ora analisado, assim como o presente trabalho, também integra a mesma pesquisa maior:

- Análises estratégicas relacionais, que levem em conta os relacionamentos interorganizacionais, como, por exemplo, alianças e redes, são adequadas à indústria do turismo e aos setores que a compõem, devido às suas características e dinâmicas, conforme apresentado na revisão de literatura (BRUNELLI, 2001; TREMBLAY, 1998; GARRIDO, 2000; SCOTT et. al., 2008a).
- As empresas organizadoras de eventos estão entre os atores mais centrais da macro-rede do sistema turístico (DONAIRE ET. AL., 2009).

- O segmento de turismo de negócios é o que apresenta maior potencial de geração de retorno em termos de receita para o país – o gasto médio dos turistas de negócios é 68% maior do que o daqueles que viajam a lazer (MTur, 2010).
- Eventos voltados para o segmento de negócios são aqueles dotados de potencial de geração das maiores receitas do setor, pois possuem maior previsibilidade quanto à sazonalidade, e atraem turistas com maior volume de gastos do que aqueles que viajam apenas a lazer (EMBRATUR, 2010).
- Ferramentais/Arcabouços de análise são relevantes para a gestão estratégica, tanto no âmbito acadêmico - científico quanto na prática, pois auxiliam os processos de formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação de estratégias (MACEDO-SOARES, 2000, 2010).

2.4. Arcabouço de análise estratégica

Alinhado com a pesquisa de Brunelli (2011), o arcabouço de análise estratégica utilizado por este trabalho é o Global Strategic Network Analysis (Global SNA Framework), desenvolvido por Macedo-Soares (2011). O Global SNA Framework é uma evolução de dois arcabouços de análise estratégica desenvolvido por esta autora. O primeiro, chamado Genérico Integrativo (GI), foi desenvolvido para orientar os gerentes a avaliar a adequação estratégica de suas empresas. O segundo aprimorou o anterior, ao incorporar construtos pertinentes à análise estratégica relacional, e foi denominado Strategic Network Analysis (SNA) (MACEDO-SOARES, 2002, 2011).

Há aproximadamente dez anos, o SNA vem sendo aplicado em diversas empresas e setores, mediante a comparação entre as análises sob as óticas relacionais e tradicionais, e o levantamento de preciosos *insights* sobre oportunidades e forças a serem potencializadas e ameaças e fraquezas a serem mitigadas, conforme pode ser observado em diversas pesquisas já citadas nesta dissertação.

A principal inovação do Global SNA Framework, quando comparado aos demais ferramentais citados neste trabalho, consiste na possibilidade de análise de todos os fatores estratégicos significantes, sejam estes relacionais, não-relacionais, globais e globais internacionais, e na orientação do processo de decisão estratégica para empresas que competem globalmente ou que sejam impactadas pela globalização (MACEDO-SOARES, 2011).

Desta maneira, o Global SNA Framework se assemelha ao SNA genérico, mantendo sua estrutura e adaptando seus construtos, embora inclua aqueles pertinentes à gestão estratégica global, às alianças e às redes globais, resultando em um ferramental mais adequado à análise estratégica do dinamismo de um contexto onde não há limites territoriais (BRUNELLI, 2011).

Dentre outros aspectos, o modelo foi escolhido devido ao fato de reunir em si características apropriadas à análise da indústria do turismo e do setor de eventos, que atuam em um contexto acentuadamente afetado pela globalização. Para analisar e compreender de fato as implicações estratégicas das alianças formadas pelas empresas organizadoras de eventos no Rio de Janeiro, é necessário pesquisar a forma como fatores relacionados à globalização atuam nestes relacionamentos e impactam seus desenvolvimentos e desempenho.

O Global SNA Framework compreende três componentes principais: (1) metodologia de condução da análise estratégica relacional global; (2) listas de referências para guiar a coleta e a análise dos dados; e (3) modelo visual que auxilia no mapeamento da ego-rede global das empresas, dentro de sua rede de valor global. Esses componentes são descritos a seguir.

2.4.1. Metodologia do SNA Global

Em relação à metodologia a ser utilizada para a análise estratégica proposta pelo Global SNA Framework, esta se concentra na análise das implicações estratégicas das alianças do grupo estratégico de empresas organizadoras de eventos selecionadas no âmbito da indústria, utilizando-se somente os passos propostos pelo ferramental que sejam pertinentes à análise sugerida.

Nesse sentido, os passos a serem seguidos nesta pesquisa, de acordo com Macedo-Soares (2010), estão descritos abaixo, considerando-se o foco a ser adotado para a indústria do turismo e o setor de eventos:

- a) Caracterizar as estratégias competitivas e de mercado da empresa focal que compete globalmente, usando as tipologias e construtos de Bartlett e Ghoshal (1989; 1998), Buckley e Ghauri (2004); Harzing (2000); Hitt et. al. (2009); Lasserre (2003); Mintzberg (1995) e Fahey e Randall (1998).
- b) Identificar e analisar as implicações estratégicas dos fatores macroambientais globais - políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos - de acordo com Austin (1990), assim como o papel dos atores globais que desempenhem funções-chave na rede de valor da empresa – rivais, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos (PORTER, 1980) e complementadores¹ (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996) – no sentido de constituírem oportunidades e ameaças reais ou potenciais. Indica-se, neste item, o uso das listas de referências com indicadores genéricos dos fatores macroambientais globais e das implicações dos atores-chave, adaptadas à indústria focal.
- c) Identificar e classificar as alianças estratégicas globais e outras ligações globais relevantes entre os parceiros que constituem a ego-rede global da empresa focal, de acordo com as tipologias adotadas (CONTRACTOR & LORANGE, 1988; DOZ & HAMEL, 1998; GARCIA-CANAL et. al., 2002; GULATI, 1998; HITT et. al., 2009; HOFFMANN, 2007; LASSERRE, 2003; LAVIE & ROSENKOPF, 2006; NOHIA & GARCIA-PONT, 1991).
- d) Mapear as ligações estratégicas da ego-rede global da empresa focal dentro de sua rede de valor global, utilizando o modelo Global SNA Framework, conforme descrito mais adiante.
- e) Identificar as características relacionais da ego-rede global da empresa focal em termos de suas dimensões-chave, usando a lista de referências dos construtos relacionais globais. Adicionar as características relevantes ao modelo da ego-rede global. Com a lista de indicadores, analisar as

¹ O termo “*complementadores*” será doravante substituído por “complementadores” nesta dissertação.

implicações dessas características no âmbito da indústria, sob o aspecto das ameaças e oportunidades, tanto reais quanto potenciais.

- f) Levantar dados de desempenho da empresa focal, representados tanto por medidas quanto por indicadores quantitativos e qualitativos (*hard e soft*).
- g) Acessar todos os fatores estrategicamente relevantes, e formular a seguinte questão: “A estratégia global ou transacional adotada, dadas as suas características, têm o potencial de explorar não apenas as oportunidades macroambientais globais, mas também aquelas oferecidas pela própria rede, minimizando as ameaças oferecidas tanto pelos fatores macroambientais globais quanto pela rede?”

No caso desta pesquisa, é importante ressaltar ainda que, além de analisar a ego-rede de cada empresa estudada, também foi estudada a macro ego-rede composta pelos relacionamentos do conjunto das empresas focais pertencentes ao grupo estratégico estabelecido.

2.4.2. Modelo conceitual - *Global SNA Framework*

O modelo do Global SNA Framework é uma evolução e uma variação do modelo genérico SNA, incluindo a dimensão global (MACEDO-SOARES, 2011). O objetivo do modelo consiste em ajudar a mapear as ligações da rede importantes para a operação da empresa no contexto da globalização, identificando alianças globais mais relevantes, dentre estas as com os parceiros que formam a ego-rede global da empresa dentro da sua rede de valor global mais ampla.

O modelo se concentra nas características da rede de ligações mais estrategicamente significativas para a operação da empresa focal no cenário competitivo global (MACEDO-SOARES, 2010). Nesse contexto, sugere-se o uso de tamanhos, formas e cores diferentes para a identificação de três dimensões relacionais comuns tanto ao âmbito da empresa quanto da indústria: estrutura da rede, composição da rede e modalidade das ligações.

Conforme apresentado por Macedo-Soares (2010), a estrutura da rede é representada graficamente pela sua densidade. A composição da rede, por sua vez, é representada pelo (1) status dos membros – representados por diferentes tamanhos, de acordo com seu grau de relevância; e pela (2) identidade dos parceiros, explicitamente mostradas no modelo.

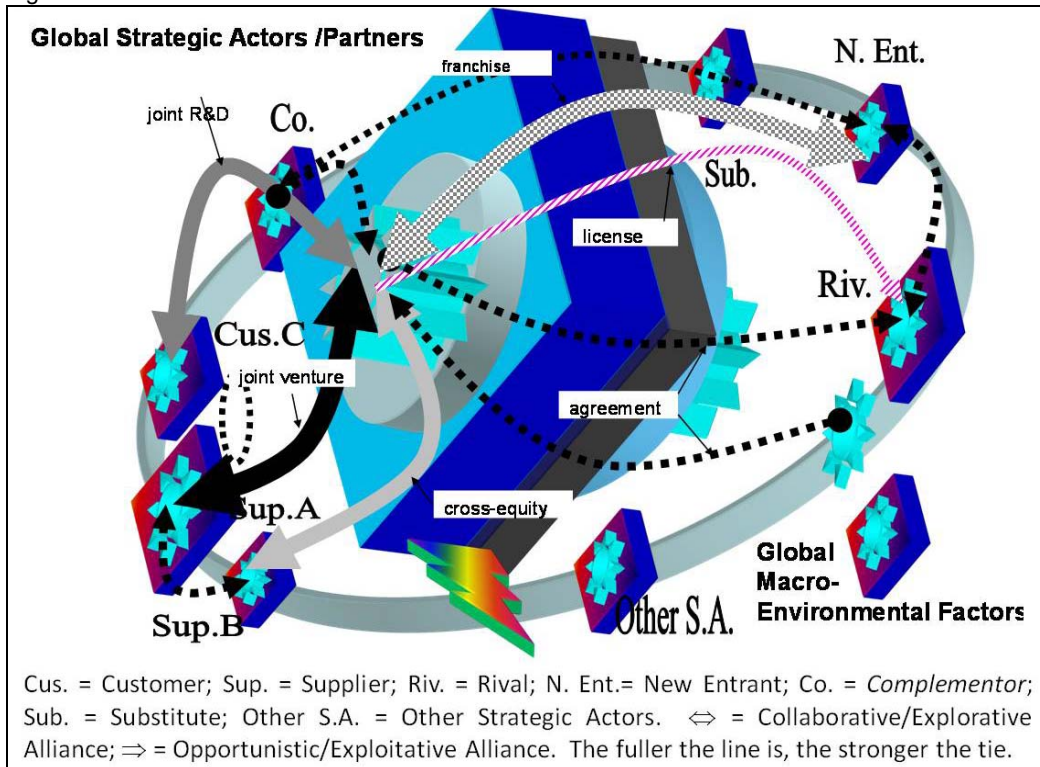
Os construtos relacionados à modalidade dos laços são representados de acordo com a força das conexões e suas naturezas, correlacionando a espessura da linha com a força da conexão e o sentido das setas respectivamente, sentido esse que é de via-dupla quando colaborativa, e de via única quando oportunista ou explorativa. Esta é direcionada ao parceiro sobre o qual está sendo obtida a vantagem.

O modelo também pode representar os tipos de alianças que constituem a ego-rede global da empresa focal. Segundo Macedo-Soares (2011), quando for possível utilizar cores, será adotado o espectro do arco-íris, onde as linhas vermelhas correspondem às ligações mais intensas (fusões/aquisições ou *joint ventures*) e as violetas refletem as menos intensas (acordos).

Caso seja necessário adotar uma versão em preto e branco do modelo, utilizam-se linhas cheias pretas para as relações mais intensas, e linhas pontilhadas para as menos intensas, com escala de cinzas entre ambas. Também é possível diferenciar as alianças quanto aos seus escopos e orientações, utilizando-se diferentes padrões de linhas (MACEDO-SOARES, 2011).

Um exemplo do modelo genérico do Global SNA Framework pode ser observado na Figura 1 abaixo, que retrata uma ego-rede de uma empresa modelo alvo.

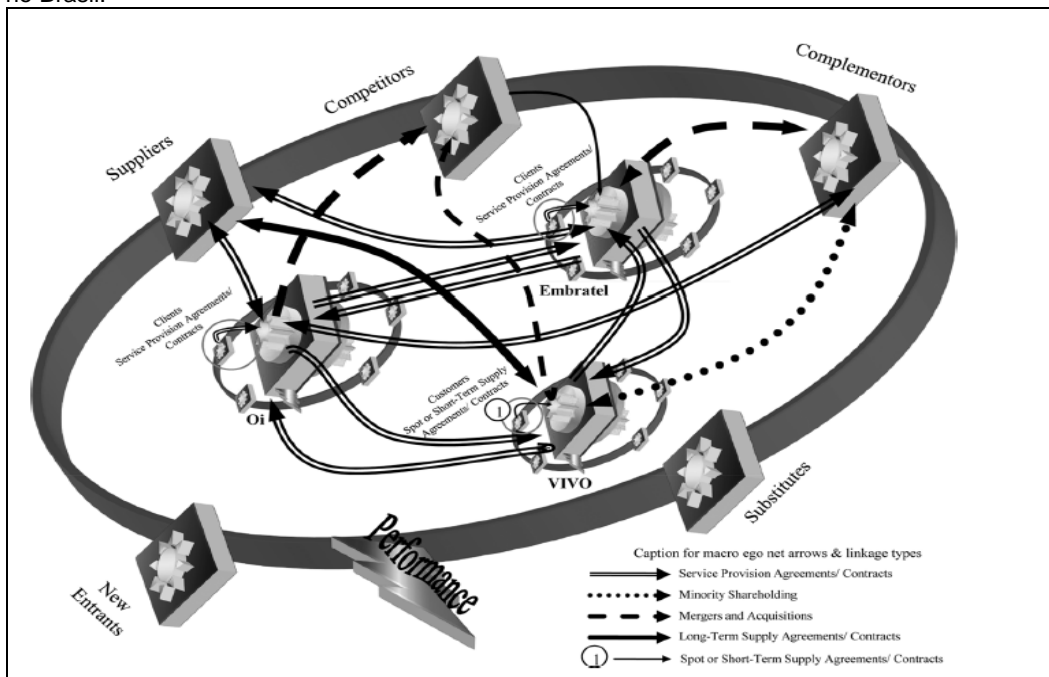
Figura 1 – Modelo Global SNA Network Framework.



Fonte: Macedo-Soares (2011)

A Figura 2 mostra o modelo do arcabouço adotado para a visualização de uma macro *ego-rede* de um exemplo para um determinado grupo estratégico.

Figura 2 – Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico das Operadoras de Telecomunicações Líderes no Brasil.



Fonte: Macedo-Soares e Mendonça (2010, p.52)

2.4.3. Listas de referências, construtos e indicadores do SNA Global.

Nas listas de referência a seguir, são expostas as dimensões referentes à análise no âmbito da indústria, com a inclusão de referências de autores aqui revistos, enfatizando a adaptação do arcabouço de análise adotado na indústria do turismo, conforme Brunelli (2011).

Quadro 6 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do Global SNA – Dimensão 1: Estrutura da Rede Global (1ª Parte)

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraqueza	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
1. Estrutura da Rede Global	1.1- Densidade (Proporção de laços globais observados em relação ao número de conexões globais possíveis, não contando os laços auto-referenciados, utilizando a fórmula: $= L / 2 \times C^{2,N}$, onde $L =$ número de laços reportados, $N =$ número de atores, $C^{2,N} = N! / 2! \times (N-2)!$ (Knoke & Yang, p.53))	1.1 Alto /Baixo	1.1. Alta densidade (global) das redes fornecem aos parceiros (globais) mais recursos informacionais e acesso a estes (Gulati, 1998; Knoke, 2001). A alta densidade normalmente é considerada um ponto forte, entretanto redes com densidades muito altas podem representar fraquezas (Uzzi, 1997). Em redes de baixa densidade da organização focal pode ter mais poder e assumir um papel de liderança, uma vez que suas experiências sofrem menos pressão e influências dos stakeholders. Em sistemas muito densos, a organização focal poderá comprometer suas ações porque precisará se conformar à pressão dos stakeholders (Scott et. Al., 2008).	1.1 Alta densidade (global) das redes podem ser uma ameaça em alguns casos, quando se bloqueia as empresas em laços com recursos indesejáveis – fenômeno “ <i>lock-in</i> ” (Greenstein, 1995; Gulati et al 2000; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). Alta densidade pode ter implicações negativas para algumas indústrias – por exemplo, semicondutores – constituindo ameaças e implicações positivas para outras indústrias – por exemplo, aço (Rowley et al. 2000). Redes de alta densidade, por meio de sistemas mais rigorosos de comunicação e de maior intercâmbio de informações, podem ser vistas como oportunas para garantir a circulação de normas institucionais e a produção de expectativas compartilhadas sobre o comportamento dos membros (Scott et. al., 2008). Redes altamente densas resultam em comunicação eficientes e maior difusão das normas entre os membros (Timur & Getz, 2008).
	1.2- Escopo (extensão da rede – número de ligações globais, os atores globais – geográfico)	1.2 Amplio / Restrito; Abundante / Poucos; Global (principais mercados) / Local, Regional	1.2 & 1.3 Laços abundantes, centralidade alta e ampla cobertura geográfica; escopo geral pode melhorar o desempenho das empresas (Zaheer & Zaheer, 1997). Uma posição central pode ser considerada uma força, pois indica a capacidade de acessar informação e outros membros por meio dela (Timur & Getz, 2008). Resultados de pesquisa sugerem fortemente que posições localizadas no centro das redes serão relativamente duradouras, enquanto as posições periféricas podem ser instáveis. Assim, uma organização bem-conectada em uma rede tem uma vantagem estratégica (Timur e Getz, 2008).	1;1 & 1.2 Densidade local entre os membros do mesmo grupo estratégico, ao invés de densidade global de alianças na indústria tem maior influência na formação de alianças, por exemplo, na indústria automobilística mundial (Garcia-Pont & Nohria, 2002).
	1.3- Posição & Centralidade na rede (posição em relação aos outros na rede (global), participação em grande número de laços (globais) com outros atores – membros da rede da empresas (global) (Gulati, 1998, Gulati e Gargiulo, 1999).	1.3 Central / Periférica; Alta / Baixa centralidade; Similar / Dissimilar posição na rede	1.3 Posições similares a outros atores em uma rede mais ampla (global) é uma ameaça potencial devido ao aumento da competitividade (Gulati et al. 2000). Por meio da organização central, que pode controlar todos os fluxos de recursos da rede, atores externos podem comunicar ou trocar recursos com outras partes do sistema. Além disso, a centralidade de uma organização turística apresenta uma oportunidade de garantir a coordenação, o planejamento, a informação e as funções de promoção de um destino se essa assumir o seu papel na rede (Scott et. al., 2008). Mudanças incrementais nos destinos são percebidas quando os <i>stakeholders</i> disputam centralidade e, com isso, laços são criados e perdidos. Isso muitas vezes pode representar uma oportunidade, pois reforça a estrutura da rede através do desenvolvimento de novas alianças (Scott et. al., 2008). Atores centrais são capazes de gerir os fluxos de informação e influenciar os outros, enquanto um ator isolado pode ser incapaz de obter informações oportunas sobre decisões cruciais que afetam o desenvolvimento do turismo (Timur e Getz, 2008).	

Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação Brunelli (2011), com inclusão de referências (em negrito) sobre a indústria do turismo.

Quadro 7 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do Global SNA – Dimensão 1: Estrutura da Rede Global (2ª parte).

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraqueza	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
1. Estrutura da Rede Global	1.4- Equivalência estrutural (em que medida as empresas compartilham, na rede global, os mesmos clientes ou que tenham vínculos semelhantes (Gulatei et al., 2000))	1.4 Alto / Baixo (potencialmente implicações positivas e negativas) de equivalência	1.4 Alta equivalência pode ser uma força, reduzindo o comportamento oportunista quando os laços entre agentes de relações equivalentes ajudar a fornecer informações estratégicas para as empresas que não estariam disponíveis (Galaskiewicz & Zaheer, 1999).	1.4 Alta equivalência estrutural pode criar ameaças pelo reforço da concorrência global (Zaheer & Zaheer, 1999).
	1.5- Configuração de ativos e capacidades:	1.5.1 Alta Integração / Responsividade local	1.5.1 Grau de Integração – responsividade depende da estratégia internacional – multinacional, global ou transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1989; Pahalad & Doz, 1987). No caso de uma estratégia global, alta integração de parceiros globais é uma força; e no caso de uma estratégia transnacional, tanto a integração de parceiros globais quanto a alta heterogeneidade (Vapola et al, 2010).	
	1.5.1- Grau de integração de parceiros globais			
	1.5.2- Grau de centralização de parceiros globais	1.5.2 Alta Centralização / Descentralização	1.5.2 Alta centralização da configuração de ativos dos parceiros globais tem um impacto positivo sobre o desempenho, ou seja, é uma força – no caso da estratégia global, diferentemente do caso das transnacionais, que implica em descentralização (Vapola et al, 2010).	

Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação Brunelli (2011), com inclusão de referências (em negrito) sobre a indústria do turismo.

Quadro 8 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do *Global SNA* – Dimensão 2: Membros da Rede Global.

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraqueza	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças		
2. Membros da Rede Global	2.1 Identidade da firma global	2.1, 2.2, 2.3 & 2.4. Forte/Fraco;	2.1, 2.2, 2.3, 2.4 & 2.5. Força potencial quando a parceria é com empresas (global) que possuem valiosos recursos na rede (Gulati et al. 2000). No caso de firmas internacionais (globais), especialmente o conhecimento sobre mercados estrangeiros (globais) e gestão de operações na rede (global) é um recurso valioso (Johanson & Vahle, 1977, 2003, 2009; Garcia-Canal et al, 2002).	2.2 <i>Status</i> dos parceiros podem influenciar a lucratividade da indústria focal (Gulati et al., 2000)		
	2.2 Status da firma global	Sucesso/Fracasso (Ranking); Ricos /Pobre em recursos distintivos;				
	2.3 Identidade do parceiro – papel genérico dos parceiros na rede global (na implementação da estratégia global da empresa focal em operações do <i>core business</i> (Vapola et al, 2010))	Global/Local				
	2.4 Status dos parceiros globais					
	2.5 Acesso aos recursos da firma global	2.5 Difícil/Fácil acesso a recursos valiosos da firma local				
	2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais	2.6 Difícil/Fácil acesso a recursos valiosos dos parceiros globais			2.6 & 2.7. Poder de barganha em relação aos parceiros (globais) influencia e é influenciado de forma positiva quando há elevada complementaridade dos recursos acessados por meio do portfólio de aliança (globais) (Lavie, 2007).	2.6 O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) por parte da empresa focal é obviamente uma ameaça. O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) pode ser uma oportunidade quando bloqueia novos entrantes (Westney, 1993).
	2.7 – Complementaridade dos recursos dos parceiros globais	2.7 Alta / Baixa complementaridade dos recursos (globais)				

Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação Brunelli (2011)), com inclusão de referências (em negrito) sobre a indústria do turismo.

Quadro 9 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do *Global SNA* – Dimensão 3: Modalidade dos Laços.

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraqueza	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
3. Modalidade dos laços / ligações	3.1 Força das conexões	3.1 Forte/Fraco	3.1 Laços fortes (globais) constituem uma força na medida em que contribuem para a inimitabilidade das características positivas relacionais (Gulati, 1998 e Gargiulo, 1999).	3.1 & 3.2 Laços fortes (globais) criam oportunidades para uma maior produtividade (Cusumano, 1985; Gulati et al. 2000). Laços fortes (globais) também podem ser ameaças quando amarram empresas em relações improdutivas (Greenstein, 1995; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). De acordo com o produto obtido através do laço, sua força pode ser uma oportunidade ou uma ameaça (Gulati & Lawrence 1999).
	3.2. Natureza dos laços	3.2.1 Colaborativa (ganha-ganha) / Oportunística (ganha-perde)	3.2.1 Confiança inerente às relações de colaboração (global) reduz os custos de transação e, portanto, representa uma força (Gulati et al, 2000).	3.2.1 Laços oportunistas (globais) constituem ameaças, uma vez que os custos de comportamento oportunista em uma rede (global) são elevados (Williamson, 1991), por exemplo, o dano à reputação da empresas (global) por tal comportamento pode afetar negativamente todos os outros atuais e potenciais parceiros (globais) (Gulati et al.2000). Alianças colaborativas contribuem ativamente para manter os benefícios de longo prazo decorrentes do uso dos recursos de um destino, maximizando a sustentabilidade. Além disso, alianças colaborativas podem gerar melhoria da qualidade de serviços, encaminhamento de negócios, visibilidade, marketing e desenvolvimento de novas atividades com outros membros da rede. Mais ainda, a colaboração entre autarquias locais e entidades de apoio, instituições de ensino e pequenas e médias empresas locais é um fator-chave para facilitar qualquer empreendimento inovador na rede de maneira que possibilite o processo de desenvolvimento de iniciativas específicas no longo prazo (Novelli et al, 2006). Laços colaborativos de aprendizagem abrem oportunidades para lidar com as incertezas do ambiente, visando sua estabilização por meio do controle conjunto das mudanças tecnológicas principais e da negociação de uma visão comum para o desenvolvimento do produto final (Trambley, 1998). A formação de redes é uma alternativa para o setor público e governamental uma vez que eles podem limitar os incentivos de empresas que só visam a maximização dos ganhos individualmente. Sem laços colaborativos, esse tipo de comportamento competitivo pode ser prejudicial às comunidades turísticas já que as receitas potenciais do uso de ativos comuns são comprometidas pelos custos de manutenção de posições competitivas individuais (Trambley, 1998). Redes de colaboração podem melhorar a coordenação das políticas e ações relacionadas ao turismo e promover a reflexão sobre os impactos econômico, ambiental e social dessa indústria nas estratégias de desenvolvimento. Elas permitem ainda que um grande número de atores pequenos e com poucos recursos possam se tornar parte do processo decisório, especialmente àqueles que não podem prosseguir o desenvolvimento sustentável de forma isolada (Erkus-Ozturk, 2009).
		3.2.2 Explorative / Exploitative (Garcia-Canal et al. 2002)	3.2.2 Parcerias internacionais <i>explorative</i> exploram novos caminhos para o desenvolvimento de competências – têm implicações potencialmente mais positivas, pois podem gerar mais novos recursos que as parcerias <i>exploitative</i> – exploram o conhecimento existente (Garcia-Canal et al 2002). Nota-se que Vapola <i>et al.</i> (2010) encontrou que as alianças em geral <i>exploitative</i> são para ser integradas e administradas através de uma estratégia global, enquanto as <i>explorative</i> são para ser geridas com mais frequência através de uma estratégia transnacional.	3.2.2 Parcerias internacionais <i>explorative</i> têm implicações potencialmente mais positivas do que aquelas <i>exploitative</i> . Também a nível da indústria, na medida em que, por definição, exploram novas oportunidades (Garcia-Canal et al 2002; Lavie & Rosenkopf, 2008).
		3.2.3 Global/Local / Múltipla/Individual	3.2.3 Laços múltiplos (Globais) são pontos fortes potenciais (Goerzen, 2005) a partir da maior diversidade de recursos que pode proporcionar (Ozcan & Eisenhardt, 2009), especialmente múltiplas alianças com parceiros diferenciados (Baum et al 2000). Vários laços com parceiros concorrentes de diferentes países aumentaram as expectativas de desempenho da carteira de alianças (globais) (García-Canal-Lorda & Sanchez, 2007).	

Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação Brunelli (2011)), com inclusão de referências (em negrito) sobre a indústria do turismo.