

### **3**

## **Metodologia**

Nesta seção são apresentados os elementos fundamentais da metodologia de pesquisa adotada para este trabalho. A defesa de sua pertinência é feita sem deixar de levantar suas limitações.

### **3.1.**

#### **Tipo e Método de Pesquisa**

Esta pesquisa pode ser considerada exploratória, no sentido amplo do termo. Isso devido ao reduzido número de estudos sobre alianças e redes estratégicas relacionadas à indústria do turismo, especialmente no caso do Brasil e, mais especificadamente, no caso do Rio de Janeiro.

Adicionalmente, ao pretender descrever as características das empresas estudadas, bem como as de suas redes de relacionamentos, buscando estabelecer relações entre as variáveis analisadas, esta pesquisa também pode ser classificada como descritiva, no sentido de Gil (2009) e Vergara (2004).

De acordo com Gil (2009), para que seja possível confrontar a visão teórica com os dados da realidade é necessário definir o modelo operativo da pesquisa. Aqui, optou-se por operacionalizá-la a partir de um estudo de casos múltiplos.

O método de estudo de caso foi utilizado por ser adequado para investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo no seu contexto real (YIN, 2005) com o propósito de gerar teoria sobre ele (EISENHARDT & GRAEBNER, 2007; EISENHARDT, 1989). Dessa forma, uma vez que, nas ciências sociais, a distinção entre o fenômeno e seu contexto se apresenta como um dos grandes desafios para os pesquisadores, o estudo de caso pode ser considerado adequado para investigações nesse campo científico (GIL, 2009).

Ainda sobre o estudo de caso, Yin (2005) o considera um método flexível, que permite utilizar conjuntamente várias fontes de evidências, o que se mostra pertinente e necessário para a pesquisa aqui proposta.

Eisenhardt (1989), por sua vez, afirma que o objetivo de construir teoria por meio de estudos de caso é mais apropriado quando se está nos primeiros estágios de uma pesquisa em determinado tema ou quando se deseja fornecer uma nova perspectiva ao tópico já estudado. Esse argumento é compartilhado por Mattar (1997) ao afirmar que esse método permite aprofundar o conhecimento de problemas sobre os quais se dispõe de poucos elementos, o que representa uma importante vantagem para o objeto desta pesquisa, uma vez que, como já citado, as implicações estratégicas das alianças formadas por empresas turísticas ainda são pouco exploradas na literatura.

A decisão por empreender um estudo de casos múltiplos é respaldada pelo argumento de que, por meio de comparações, é possível esclarecer se determinada descoberta é pertinente apenas a um único caso ou se é replicada consistentemente pelos vários casos, contribuindo para a construção de uma teoria mais robusta sobre o tema em questão (EISENHARDT & GRAEBNER, 2007).

Vale ressaltar, como bem colocam Eisenhardt e Graebner (2007), que o propósito de um estudo de casos, como o empreendido neste trabalho, é gerar teoria e não testá-la – tarefa condicionada à outra etapa evolutiva desta pesquisa, fora do escopo deste estudo.

No que tange ao uso de estudos de casos para pesquisas que utilizam a perspectiva teórica de rede, como proposto por este trabalho, Dredge (2004) afirma que esse método permite ir além das descrições estruturais das redes, permitindo entender a dinâmica dos relacionamentos para o desenvolvimento de estratégias para o seu gerenciamento. No caso desta pesquisa, no entanto, não se tratará profundamente da questão da gestão dos relacionamentos da rede estudada.

Halinen e Törnoos (2005) reforçam a defesa do uso de estudos de caso como a estratégia mais adequada para pesquisas que objetivam descrever redes de negócios e desenvolver teoria nessa área. Esses autores ressaltam, no entanto, que a adoção da perspectiva teórica de redes tende a aumentar a complexidade da pesquisa em vários aspectos.

Dentre os desafios existentes para conduzir estudos de caso utilizando a perspectiva teórica de rede, Halinen e Törnoos (2005, p.1287-1288, tradução da autora) sublinham quatro problemas mais evidentes com os quais os pesquisadores precisam lidar:

- 1) Problema da delimitação das fronteiras da rede.
- 2) Problema da complexidade da rede.
- 3) Problema do tempo.
- 4) Problema da comparação de casos.

Para lidar com os desafios apresentados, este trabalho seguiu, em grande parte, as orientações de Halinen e Törnoos (2005). Nesse sentido, a definição das fronteiras da rede estudada foi direcionada pelo foco da pesquisa e por sua delimitação, assim como também apreendida na percepção dos atores entrevistados na pesquisa empírica.

Utilizou-se, ademais, para a tarefa de delimitação da rede, o que Halinen e Törnoos (2005) chamam de perspectiva de microrrede-macrorrede (Figura 7). Neste caso específico, fazendo uso o conceito de “macroposição” como delimitador da rede, constituído, conforme Halinen e Törnoos (2005, p. 1288, tradução da autora), pelas seguintes características:

1. A identidade das outras empresas com as quais a empresa focal possui relações diretas e relações indiretas na rede;
2. O papel da empresa na rede;
3. A importância da empresa na rede; e
4. A força do relacionamento com as outras empresas.

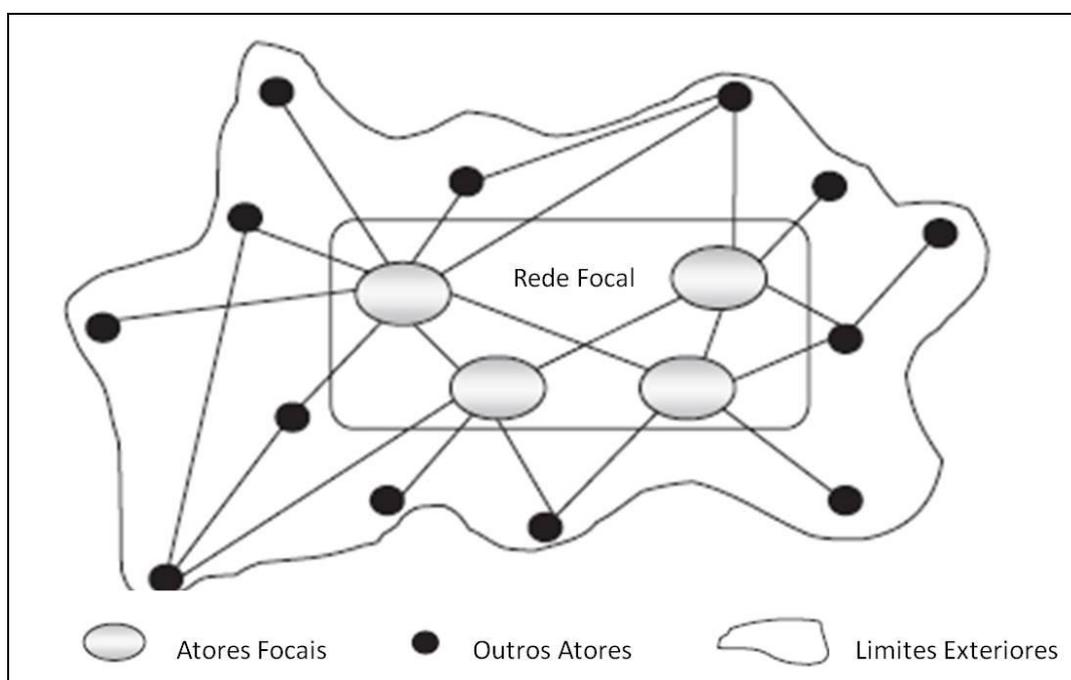


Figura 7 - Fronteiras da rede pela perspectiva microrrede-macrorrede. Fonte: traduzido e adaptado de Halinen e Törnoos (2005).

Para direcionar o problema da complexidade, do tempo e da escolha dos casos para comparação, utilizou-se o arcabouço de análise descrito anteriormente, que fornece subsídios que vão ao encontro do que Halinen e Törnoos (2005) recomendam para ter sucesso ao empreender um estudo de casos utilizando a perspectiva teórica de rede.

Ademais, para empreender o estudo de casos múltiplos proposto, a estratégia de triangulação de métodos sugerida por Yin (2005) e o processo de construção de casos proposto por Eisenhardt (1989) foram adotados. Estes preconizam o uso de múltiplas fontes de evidência, criando condições para uma triangulação dos dados durante a fase de análise, o que minimiza o viés do uso de fontes isoladas e do próprio pesquisador.

Assim, foram utilizados como fontes de dados: extensa revisão de literatura, investigação documental, observação direta do autor por meio da participação em eventos do setor, levantamento de percepções por meio de questionários, entrevistas com os principais dirigentes das empresas estudadas e com dirigente de organização representativa do setor hoteleiro.

Inspirado em Tauhata (2002) e Leite (2004) e adaptando os roteiros genéricos de pesquisa adotados por Gil (2009) e Yin (2005), o estudo de casos múltiplos empreendido nesta pesquisa seguiu as etapas ilustradas pela Figura 8 e detalhadas a seguir.

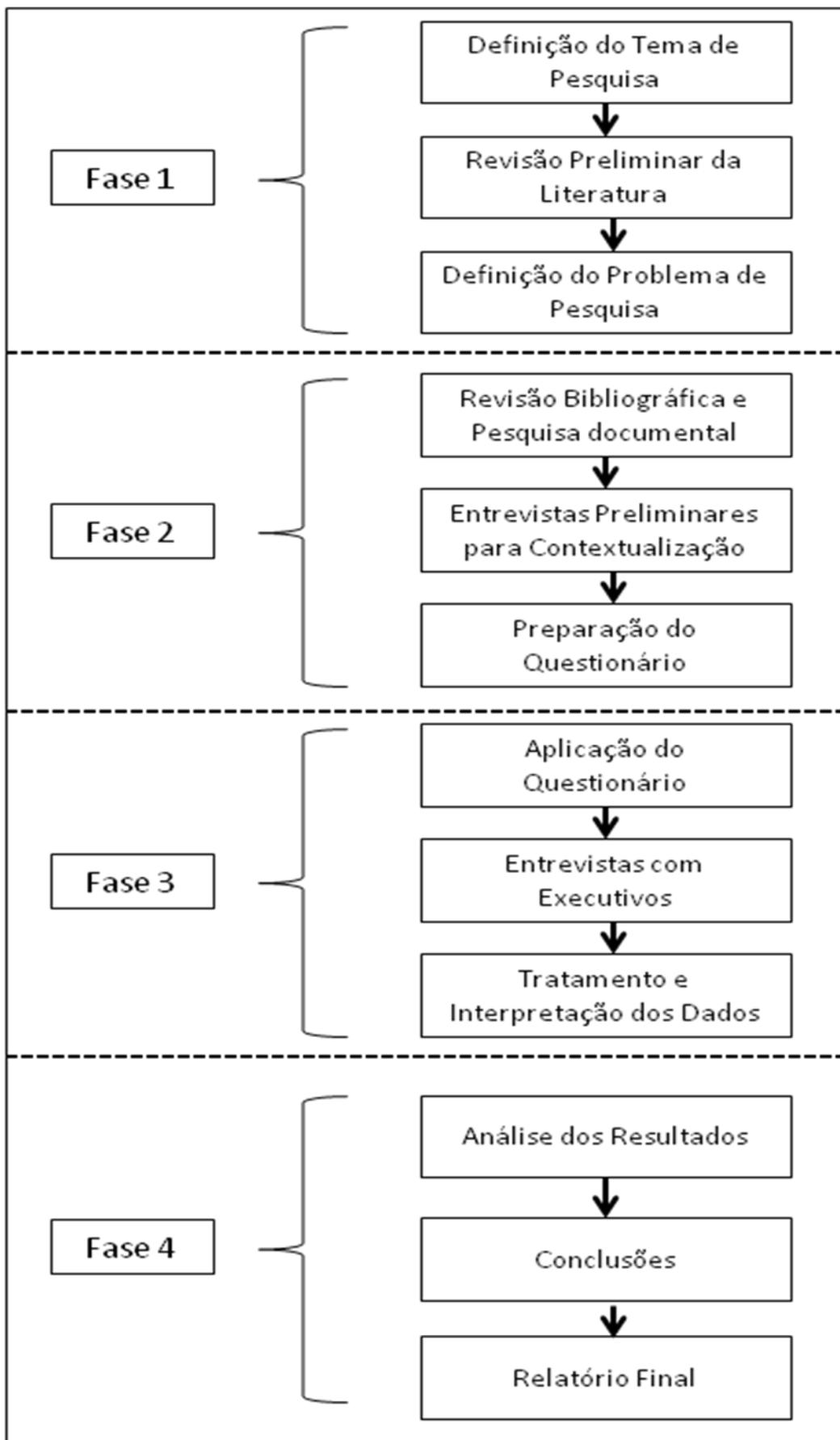


Figura 8 – Etapas da Pesquisa. Fonte: elaboração própria.

**Etapa 1:** Definição do projeto de pesquisa

- Definição do tema da pesquisa;
- Revisão preliminar da literatura sobre turismo;
- Revisão preliminar da literatura sobre estratégia;
- Revisão preliminar de relatórios sobre o desempenho da indústria.
- Definição do problema de pesquisa;
- Delimitação do período de análise;
- Elaboração da pergunta a ser respondida.

**Etapa 2:** Preparação e coleta de dados

- Revisão bibliográfica da literatura de gestão estratégica, alianças e redes estratégicas, em geral e aplicado ao turismo;
- Revisão bibliográfica da literatura e pesquisa documental sobre a indústria do turismo e sobre o setor hoteleiro;
- Entrevista com representante da Associação Brasileira de Hotéis (ABIH-RJ) para contextualização do setor e investigação sobre o entendimento a respeito das questões da pesquisa;
- Delimitação da unidade de análise (grupo estratégico)<sup>1</sup> e seleção das empresas a serem pesquisadas;
- Pesquisa documental sobre as empresas selecionadas;
- Preparação do instrumento de coleta de dados para ser aplicado em cada empresa, para um levantamento de percepções, adaptando os construtos e indicadores do modelo relacional de Macedo-Soares (2002, 2011);

---

<sup>1</sup> Com a movimentação no setor hoteleiro tendo sido intensificada por causa do bom momento econômico do país, devido esse ter sido escolhido como sede da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016 e por causa da pouca disponibilidade de dados sistematizados sobre os hotéis, a definição do grupo estratégico foi uma das tarefas mais difíceis desta dissertação. Novas informações sobre o contexto competitivo surgiram em várias fases da pesquisa e a definição realmente só pôde ser feita após a primeira entrevista com representantes do setor, que permitiram triangular todas as fontes de evidência e chegar ao grupo definido.

**Etapa 3:** Pesquisa de campo e tratamento de dados

- Aplicação do questionário para capturar as percepções dos executivos de cada empresa quanto às características e implicações estratégicas das redes e alianças de suas empresas;
- Realização de entrevistas complementares com executivos das empresas estudadas, utilizando questionário semiestruturado, objetivando confirmar as percepções não antecipadas e adicionar outros dados à coleta.
- Tratamento e interpretação dos dados;

**Etapa 4:** Análise dos resultados, conclusões e relatório final

- Análise / Discussão: identificação de quais são, na percepção dos entrevistados e de acordo com os dados levantados, as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, no sentido de se constituírem oportunidades e ameaças, para o grupo estratégico estudado.
- Resgate do problema central da pesquisa e das questões intermediárias, verificando se os dados levantados são suficientes para responder às perguntas e atingir o objetivo do trabalho;
- Conclusão: apresentação sintética da pesquisa, apresentando as contribuições do estudo, suas limitações, recomendações para os tomadores de opinião das empresas estudadas e as sugestões para trabalhos futuros.
- Redação do relatório final da pesquisa apresentando todas as etapas do trabalho, os resultados obtidos e as conclusões de acordo com as normas de publicação de dissertações de mestrado.

**3.2.****Unidade de Análise**

A unidade de análise desta pesquisa está limitada ao grupo estratégico dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro, em termos de número de hotéis e quartos oferecidos, que têm o perfil de turismo de negócios/eventos.

Conforme já explicitado anteriormente, a escolha deste grupo estratégico está baseada, principalmente, na percepção de que:

- (1) Devido à relevância econômica desse grupo estratégico frente aos outros atores do setor hoteleiro, ele se apresenta com grande potencial para contribuir com o desenvolvimento socioeconômico ambiental da cidade do Rio de Janeiro, por meio da indústria do turismo;
- (2) Pelo fato do turismo de negócios ser um dos maiores alavancadores de demanda turística, acredita-se no seu maior potencial de agregar os atores da indústria em prol de seu fortalecimento.

Dessa forma, os hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro foram identificados por meio de extensa pesquisa documental, conforme reportado mais adiante. Primeiramente, foram acessados *websites* especializados em comércio de hospedagem e também aqueles dos próprios hotéis; o mesmo foi feito com os das entidades do setor.

Para a definição do grupo estratégico, unidade de análise desta pesquisa, foi feito um levantamento dos perfis estratégicos, escopos e orientação para negócios, nos hotéis identificados, chegando à lista dos maiores da cidade, conforme apresentado nos resultados da pesquisa, no próximo capítulo.

Ademais, para refinar a análise de definição do grupo estratégico a ser investigado, se buscou entender a posição competitiva das empresas no mercado de acordo com o seu desempenho financeiro e em relação às suas visões em relação à competição – ou seja, os hotéis/redes pertencentes ao grupo estratégico precisariam se considerar concorrentes diretos entre si.

Os dois critérios acima explicitados, para complementar a definição do grupo estratégico a ser pesquisado, representaram um grande desafio para esta investigação. Isso devido à falta de divulgação desse tipo dado específico das empresas, que não os divulgam publicamente e, também, não são encontrados explicitamente em documentos e relatórios sobre o setor hoteleiro ou sobre indústria do turismo.

Para contornar a situação exposta, uma série de dados foi analisada e foi realizada uma entrevista com um representante da ABIH-RJ, conforme apresentado no capítulo sobre os resultados da pesquisa, especificamente nas respostas às questões intermediárias 3 e 4.

Entretanto, a definição do grupo estratégico só foi possível após ter sido feita uma pré-seleção e após a primeira entrevista em profundidade com a rede hoteleira líder na cidade do Rio de Janeiro.

Por ora, explicita-se que a unidade de análise desta pesquisa, representada pelo grupo estratégico dos principais hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro, conforme as premissas adotadas, constitui-se das redes hoteleiras Windsor, Othon e Golden Tulip.

Como uma das perguntas intermediárias desta dissertação é justamente a respeito do grupo estratégico definido, uma descrição mais detalhada encontra-se no capítulo seguinte dedicado aos resultados da pesquisa.

### **3.3. Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica realizada aqui está inserida no levantamento da literatura pertinente à pesquisa maior, da qual este trabalho faz parte. Para este fim, seguiu-se o método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). Os autores recomendam iniciar um levantamento bibliográfico a partir da análise dos *rankings* de jornais científicos.

Resumidamente, são três etapas chaves que caracterizam o método citado acima: (1) levantamento das fontes iniciais a serem analisadas, baseando-se nos *rankings* das publicações científicas, (2) seleção dos artigos e análise dos textos, fazendo a relação das palavras-chave e dos autores e (3) seleção de novos documentos a partir da análise das referências bibliográficas dos documentos previamente selecionados.

Foram pesquisados dois *rankings* de periódicos acadêmicos para a seleção das revistas e jornais científicos: o sistema do *Institute for Scientific Information* (ISI) e o sistema Qualis, da CAPES. Os seguintes critérios foram utilizados para a seleção dos periódicos:

- Jornais e revistas listados na base de periódicos *Business Collection* do ISI;
- Periódicos nacionais e internacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na lista “Administração, Contabilidade e Turismo” do sistema Qualis;
- Periódicos nacionais e internacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na lista “Interdisciplinar” do sistema Qualis, pertinentes às áreas de Turismo e Administração;
- Periódicos classificados como B3, B4, B5 e C, específicos da área de turismo, das listas “Administração, Contabilidade e Turismo” e “Interdisciplinar”, do sistema Qualis;
- Anais dos congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração do Brasil (Anpad);
- Periódicos não classificados pelos sistemas ISI e Qualis, mas citados com frequência nas referências bibliográficas dos artigos analisados, seguindo a orientação do método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008).

No total, 139 periódicos foram selecionados, além de seis Anais de congressos organizados pela Anpad, totalizando 145 publicações analisadas. Nota-se que a pesquisa se concentrou, especialmente, nos trabalhos publicados nos últimos cinco anos. É importante ressaltar que os Anais dos congressos foram incluídos nessa seleção por serem considerados fontes relevantes de pesquisa em progresso na área.

Após a seleção dos periódicos, iniciou-se a etapa de levantamento dos artigos pertinentes à pesquisa bibliográfica. Cada uma das publicações selecionadas foi investigada em bases de dados disponíveis na Internet. Nas ferramentas de busca, foi utilizada a palavra-chave “turismo” e adotado o corte temporal “2005 - 2009”.

Foram levantados 1.648 artigos em 56 periódicos diferentes. Para melhor estruturar a análise do material pesquisado, foi criado um banco de dados onde os artigos foram listados. No banco de dados, as seguintes variáveis foram identificadas para cada um dos artigos: título, autoria, nome do periódico, ano de

publicação, palavras-chave relacionadas.

No que concerne esta pesquisa, o banco de dados da pesquisa maior foi utilizado para o levantamento dos artigos a serem revisados. Para isso, foram selecionados, no banco de dados, todos os artigos que utilizavam a perspectiva teórica de redes e também aqueles que tinham o setor hoteleiro como objeto de análise.

Em complementação aos periódicos analisados, especialmente para a elaboração desta pesquisa, o banco de teses da PUC-Rio e da CAPES foram consultados, além de livros pertinentes à temática do estudo em questão.

### **3.4. Coleta de Dados**

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada no âmbito do estudo de casos múltiplos e foi aprofundada para cada um das empresas selecionadas, utilizando-se dos seguintes meios:

- Pesquisa documental;
- Levantamento de percepções com o auxílio de questionário estruturado;
- Levantamento complementar por meio de entrevistas em profundidade com executivos do setor, utilizando questionário semiestruturado.

#### **3.4.1. Pesquisa Documental**

Diversas publicações e relatórios contendo dados sobre a indústria do turismo, o setor hoteleiro e as empresas selecionadas foram pesquisados. Entre as fontes de dados utilizados para a pesquisa documental, a maioria encontrou-se na Internet, principalmente nos sites listados abaixo.

#### EMPRESAS

- [www.riodejaneirohotel.com.br](http://www.riodejaneirohotel.com.br)
- [www.hoteis.com](http://www.hoteis.com)

- [www.5estrelas.com](http://www.5estrelas.com)
- [www.windsorhoteis.com.br](http://www.windsorhoteis.com.br)
- [www.hoteis-othon.com.br](http://www.hoteis-othon.com.br)
- [www.investtur.com](http://www.investtur.com)
- [www.goldentulip.com.br](http://www.goldentulip.com.br)
- [www.goldentulip.com](http://www.goldentulip.com)
- [www.accor.com](http://www.accor.com)

#### ENTIDADES GOVERNAMENTAIS E OUTRAS ORGANIZAÇÕES

- [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)
- [www.riodejaneiro-turismo.com.br](http://www.riodejaneiro-turismo.com.br)
- [www.turisrio.rj.gov.br](http://www.turisrio.rj.gov.br)
- [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)
- [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)
- [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)
- <http://br.advfn.com/>

#### IMPrensa

- [www.hoteliernews.com.br](http://www.hoteliernews.com.br)
- [www.vitrinehotel.com.br](http://www.vitrinehotel.com.br)
- [www.g1.globo.com.br](http://www.g1.globo.com.br)
- [www.epocanegocios.globo.com](http://www.epocanegocios.globo.com)
- [www.exame.com](http://www.exame.com)
- [www.valoronline.com](http://www.valoronline.com)
- [www.istoedinheiro.com.br](http://www.istoedinheiro.com.br)
- [www.revistainvestmais.com.br](http://www.revistainvestmais.com.br)
- [www.ipoom.com](http://www.ipoom.com)

Além dos dados levantados nos endereços eletrônicos citados, também foram consultadas matérias de jornais e revistas impressos, como *O Globo*, *Valor Econômico* e *Exame*.

### 3.4.2. Levantamento de Percepções

Para fazer o levantamento de percepções dos tomadores de decisão das empresas selecionadas, no sentido de compreender como eles caracterizam e avaliam as alianças e redes de relacionamentos de suas empresas, objetivou-se realizar uma coleta de dados por meio de um questionário estruturado, conforme colocado nos apêndices I e II no final desta dissertação.

Para o desenvolvimento e a aplicação do questionário, o método proposto por Macedo-Soares e Neves (2000) foi adotado e adaptado, conforme ilustra a Figura 9.

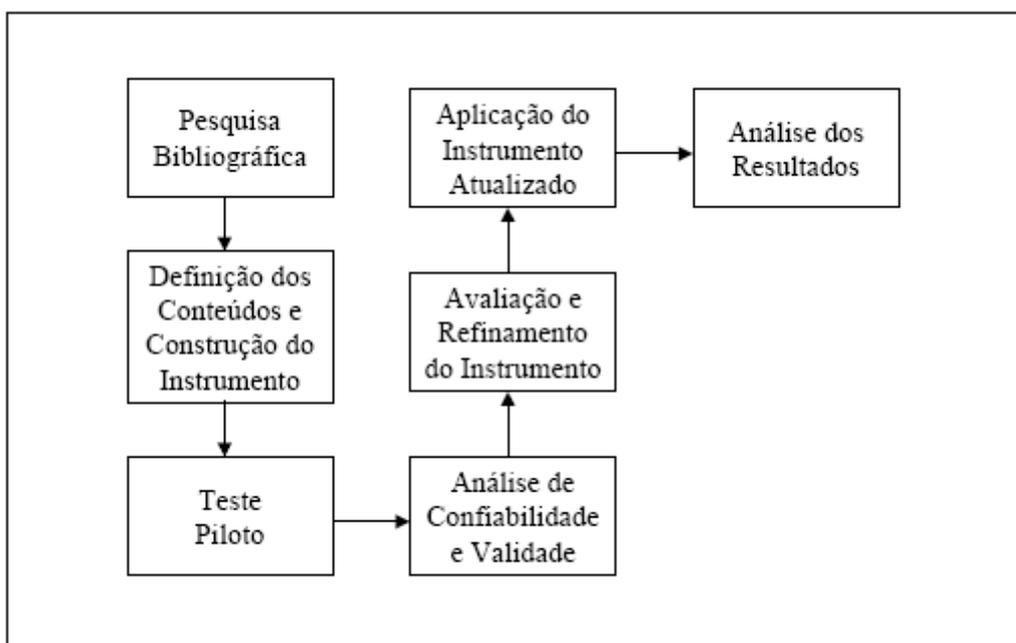


Figura 9 – Método para desenvolvimento e avaliação de questionário. Fonte: Macedo-Soares e Neves (2000).

O instrumento estruturado de coleta de dados elaborado foi dividido em três partes, seguindo as seguintes dimensões chaves:

**Parte 1 – Perfil Estratégico da Empresa<sup>2</sup>:** busca identificar o perfil e a postura estratégica da empresa, assim como os *stakeholders* privilegiados, seu posicionamento socioambiental e informações de desempenho.

**Parte 2 – Participação da Empresa em Alianças:** busca identificar a participação da empresa em alianças e redes estratégicas e os principais atores envolvidos.

**Parte 3 – Características das Alianças:** visa obter informações sobre as características das alianças e redes estratégicas das quais a empresa participa – estrutura, composição e conteúdo.

A expectativa inicial era fazer esse levantamento com o maior número possível de gestores das empresas estudadas para analisar possíveis inconsistências quanto ao entendimento sobre as estratégias adotadas por suas empresas. Dessa forma, previa-se analisar se havia uma compreensão coesa sobre as alianças estratégicas das organizações pelos seus tomadores de decisão, sinal potencial de alinhamento organizacional.

Entretanto, as redes hoteleiras do grupo estratégico estabelecido não foram receptivas a esse método. Por isso, no caso tanto da rede Windsor quanto da Othon, os questionários foram respondidos por apenas um gestor autorizado pelas empresas. No caso da primeira o preenchimento foi feito pelo diretor de *marketing* com a supervisão do diretor de relações institucionais; e na segunda pelo diretor comercial com supervisão do superintendente corporativo da companhia.

A rede Golden Tulip não aceitou participar da pesquisa. Então, adiantando-se uma das limitações deste trabalho, todas as informações sobre essa companhia foram absorvidas de fontes documentais.

---

<sup>2</sup> Ressalta-se que, além da utilização dos construtos identificados na revisão de literatura, para a elaboração das perguntas relacionadas ao desempenho das empresas (taxa de ocupação, faturamento, etc.), utilizou-se a mesma escala adotada pelo Núcleo de Turismo da FGV-Rio (NEATH) no questionário enviado aos atores da indústria do turismo para a elaboração do Boletim de Desempenho Econômico do Turismo do Ministério do Turismo.

### **3.4.3. Levantamento Complementar**

Seguindo a estratégia de triangulação de métodos de um estudo de casos múltiplos, esta pesquisa também realizou um levantamento complementar de percepções por meio de entrevistas em profundidade. Os questionários semiestruturados utilizados para este fim também estão nos anexos desta dissertação.

A primeira entrevista em profundidade realizada com um diretor da ABIH-RJ buscou aprofundar a compreensão sobre o setor hoteleiro, especialmente no caso do Rio de Janeiro, para a contextualização e também para o levantamento do nível de compreensão sobre questões relacionadas a alianças e redes estratégicas.

Já as entrevistas com executivos das empresas foram realizadas nas redes Windsor e Othon, com os mesmos gestores já citados no item anterior. No caso da primeira rede, foi conduzida uma entrevista precedendo a aplicação do questionário e outra após isso; na segunda houve apenas a realização de uma entrevista posterior ao retorno do questionário.

As entrevistas mencionadas acima tiveram como objetivo não somente esclarecer e verificar a consistência das respostas oferecidas no questionário, para gerar maior confiabilidade, mas também aprofundar a compreensão a cerca das questões que se mostraram mais complexas ao longo do processo de realização desta pesquisa.

### **3.5. Tratamento dos Dados**

Os dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas foram tratados qualitativamente, via análise de conteúdo, objetivando a apreensão do significado das mensagens levantadas por meio da utilização de procedimentos sistemáticos, conforme sugere Bardin (1977).

Os dados quantitativos, por sua vez, foram analisados utilizando-se estatísticas descritivas simples. Adicionalmente, para a mensuração dos construtos estruturais da rede, mais precisamente densidade, foram utilizadas as fórmulas matemáticas apresentadas por Knoke & Yang (2008).

As análises foram conduzidas a partir dos dados coletados na pesquisa documental, sendo estes confrontados com as respostas ao questionário utilizado no levantamento de percepções e complementadas pelas informações levantadas nas entrevistas em profundidade.

Os resultados, obtidos nesta etapa, foram confrontados à luz da literatura revista nesta pesquisa, especialmente, em relação aos construtos e indicadores apresentados pelo arcabouço teórico utilizado. Uma vez que esses já foram testados em outras pesquisas empíricas, acredita-se que a confiabilidade em relação aos resultados deste trabalho tenha sido aumentada.

### **3.6. Limitações da Pesquisa**

A primeira importante limitação a ser considerada deve-se ao fato da autora deste trabalho não ter experiência profissional com a indústria do turismo. Essa é uma limitação importante dado que pode resultar em lacunas de percepção, na interpretação dos resultados, relacionadas à área pesquisada.

Entretanto, acredita-se que a limitação acima foi mitigada pela extensa pesquisa realizada e pela utilização dos diversos métodos de coleta de dados empreendidos. Além disso, a falta de experiência da pesquisadora pode ser vista por outro prisma: minimiza o uso de qualquer viés para a análise de dados, tornando-a mais isenta.

Em relação às limitações do método de estudo de caso, a mais recorrente diz respeito à impossibilidade de generalização estatística dos resultados. Entretanto, ao realizar um estudo de casos múltiplos, utilizando-se de várias fontes de dados, é possível buscar uma generalização analítica, contribuindo à construção de teoria a respeito das implicações estratégicas das alianças na perspectiva de rede no caso do grupo estratégico pesquisado.

Contribuir com a geração de teoria, neste caso, é relevante pela já mencionada escassez de pesquisas sobre redes e alianças na indústria do turismo. Além disso, a adoção de métodos e arcabouços teóricos já testados em outras pesquisas em diferentes indústrias faz com que a possível generalização analítica resultante deste trabalho possa somar mais efetivamente ao desenvolvimento teórico desta linha de pesquisa acadêmica.

Outra limitação importante desta pesquisa foi a resistência das empresas pertencentes ao grupo estratégico escolhido ao método de coleta de dados proposto e a participação na pesquisa. Isso ocasionou a impossibilidade de se verificar inconsistências entre as respostas dos gestores de uma mesma empresa e a composição de um dos casos apenas com dados documentais.

Entretanto, frente à primeira limitação acima descrita, argumenta-se que o foco principal da pesquisa era a análise da macro *ego-rede* do grupo estratégico e não de cada empresa individualmente. Além disso, não se objetivou analisar individualmente o entendimento e o desempenho dessas empresas sobre o gerenciamento de redes de relacionamentos. Por isso, a visão oficial da empresa – ou seja, aquela que ela autorizou ser apreendida – foi satisfatória aos objetivos deste estudo.

Em relação a não adesão da rede Golden Tulip a essa pesquisa, buscou-se mitigar essa questão com um empenho maior na identificação de dados documentais sobre a empresa. Ademais, outro fato que atenuou essa limitação foi o reconhecimento da profissionalização da gestão do grupo BHG e do *Golden Tulip Hospitality Group*, que permitiram o levantamento de dados relevantes, em seus endereços eletrônicos, para a caracterização de suas estratégias e das alianças estabelecidas.

Nesse sentido, ressalta-se ainda que, por limitações inerentes ao processo de pesquisa, como tempo e acesso aos dados, não foram analisados todos os construtos apresentados nas listas de referências do arcabouço de análise estratégica relacional adotado. Focou-se naqueles mais usualmente utilizados em estudos que adotam a perspectiva teórica de rede, notadamente: centralidade, densidade, intensidade, força e natureza dos relacionamentos.

Para finalizar, menciona-se ainda a limitação dos instrumentos de coletas de dados. Os questionários podem ter sido respondidos de maneira subjetiva pelos sujeitos, utilizando algum viés específico. Outro risco do qual este trabalho também não se isentou foi a possível má interpretação das perguntas pelos entrevistados.

Para evitar as situações acima, os questionários foram pré-testados por um empresário do setor hoteleiro, um especialista em turismo e um leigo no assunto, sendo realizadas pequenas mudanças para simplificá-lo e facilitar a sua compreensão.

Além disso, para aumentar a confiabilidade do trabalho foi realizada uma triangulação dos dados, objetivando neutralizar as limitações apresentadas e promover informações mais fidedignas.