

A cooperação em rede como factor de **alavancagem** na hotelaria

SOFIA ALMEIDA * [salmeida@europaia.pt]

CARLOS COSTA ** [ccosta@ua.pt]

JOSÉ MANUEL SIMÕES *** [jmsimoes@campus.ul.pt]

Resumo | O Turismo é um sector em crescimento e sobretudo resiliente, não obstante os acontecimentos sociais, económicos e políticos que têm caracterizado a sociedade nas últimas décadas. A oferta hoteleira tem acompanhado este movimento crescente e as grandes cadeias hoteleiras procuram novas formas de expansão, criando ou adquirindo novos hotéis e desenvolvendo a sua presença nos mercados emergentes. As pequenas unidades hoteleiras também pululam, mas com obstáculos acrescidos, nomeadamente as dificuldades ao nível dos recursos disponíveis para apostar em estratégias de internacionalização ou em estratégias mais agressivas na distribuição *online*. Neste contexto, surgem as redes de hotéis independentes que funcionam como consórcios e pretendem apoiar as pequenas unidades na sua estratégia promocional, de *marketing* e comercial. Noutra perspetiva, os consórcios procuram vantagens competitivas para se diferenciarem no mercado. A sua estratégia passa por aumentar a dimensão para ganhar massa crítica e maior capacidade de negociação. Outra das vantagens competitivas é a especialização em nichos de mercado, onde cada consórcio procura a sua quota de mercado. É neste contexto que o presente trabalho se posiciona, nomeadamente no que concerne às redes de hotéis, às suas vantagens e dificuldades num mercado cada mais complexo e competitivo. Este artigo pretende apresentar um estudo de caso relativo a um consórcio português com 136 unidades hoteleiras e discutir de que forma as redes podem ser um factor de alavancagem na hotelaria.

Palavras-chave | Consórcio, Redes, Hotelaria, Vantagem competitiva.

Abstract | Tourism is a growing and resilient sector, despite the social, economic and political context of our society in the last decade. The hospitality supply has been following this growing trend and the largest hotel groups have been seeking for new ways to expand, creating or acquiring new hotels and developing their presence in emerging markets. There are also many small hotel units, although with larger obstacles, namely difficulties in obtaining resources to invest in internationalization strategies or in more aggressive on-line distribution strategies. In this context, independent hotel chains have emerged, operating as consortia and aiming at helping small hotel units to have promotional, marketing and commercial strategies. In another perspective, consortia aim at acquiring competitive advantage by differentiating themselves in the market. Their strategy involves an increase in dimension to gain critical mass and higher negotiation capacity. Another competitive advantage is the specialization in certain market segments, each consortium seeking to obtain their own market share. It is in this context that hotel chains are addressed, their advantages and difficulties in an increasingly complex and competitive market. This article aims at presenting a case study about a Portuguese consortium of 136 hotel units and discussing how networks can be a leverage factor in hospitality.

Keywords | Consortia, Networking, Hospitality, Competitive advantage.

* **Doutoranda em Turismo** no Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa. **Docente** convidada na Universidade Europeia.

** **Doutor em Turismo** pela Universidade de Surrey, Inglaterra. **Diretor e Professor Catedrático** do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e Membro da Direção da Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP).

*** **Doutor em Geografia** pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. **Professor Catedrático** do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.

1. Introdução

O turismo é um sector económico resiliente, pois apesar do seu crescimento internacional ao longo das últimas décadas, tem sofrido impactos sociais, políticos e económicos que têm criado entraves ao seu desenvolvimento: os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001; a invasão norte-americana do Iraque em 2003; a diminuição das viagens internacionais devido ao vírus da *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) em 2003; o *tsunami* do Oceano Índico em 2004; a 'Primavera Árabe' em 2010 e, mais recentemente, a crise financeira 2008-2012, que tem tido um enorme impacto na economia internacional (Hall, Williams & Lew, 2014). Mais antigos, mas nem por isso com menos significado, o desastre de Chernobyl, o *raid* na Líbia em 1986 e a Guerra do Iraque entre 1990 e 1991 (Knowles, Diamantis, & El-Mourhabi, 2004) tiveram impactos bastante significativos no turismo mundial.

Apesar de todos os acontecimentos referidos terem ameaçado o crescimento do turismo à escala global, a Organização Mundial do Turismo (OMT) prevê que as próximas duas décadas sejam de franco desenvolvimento. A OMT prevê que o número de chegadas de turistas internacionais vá aumentar em média 3,3% por ano entre 2010 e 2030 (um aumento médio anual de 43 milhões de chegadas), atingindo cerca de 1,8 mil milhões em 2030 (UNWTO, 2011, 2012).

A indústria hoteleira, em particular, também tem mostrado dificuldade em resistir à contínua pressão da globalização. De forma a sobreviver à forte concorrência internacional, as cadeias de hotéis precisam oferecer aos seus potenciais clientes um valor acrescentado não oferecido pelos seus concorrentes (Frehse, 2005). Uma das oportunidades para as cadeias de hotéis obterem a sua diferenciação competitiva é através do aumento da sua dimensão. Ganhar massa crítica por via da procura de novos membros, quer seja em quantidade, quer seja na dispersão geográfica. Outra das formas de conquistar esta vantagem competitiva é através

da especialização em segmentos, diferenciando-se através de uma estratégia adaptada aos nichos de mercado. Os nichos constituem um público atraente, pois em muitos casos não têm as suas necessidades satisfeitas, havendo por isso um enorme potencial a explorar.

Neste contexto surgem as organizações em rede, que pretendem ajudar os seus atores a obter mais recursos, a partilhar valores e procurar benefícios mútuos, por um lado, e, por outro, partilham incertezas, custos e riscos associados.

As redes de hotéis, denominadas pela literatura anglo-saxónica como consórcios, são pequenos grupos hoteleiros privados, com temas subjacentes à estratégia de agrupamento de hotéis, apropriada para comunicar com nichos. São empresas focadas no *marketing* e nas vendas de noites dos hotéis afiliados à marca hoteleira.

Para compreender o funcionamento dos consórcios hoteleiros, foi selecionada para estudo de caso a ARTEH® – *Hotels and Resorts*. Integra 136 unidades hoteleiras e a sua sede está localizada em Lisboa, Portugal.

2. Conceito de redes

A palavra rede apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. Castells (2000) define-a como um conjunto de nós entrelaçados, possibilitando que esse amplo conceito seja utilizado em áreas diversas do conhecimento. Do universo de literatura sobre redes e sobre os fenómenos de relação entre os seus membros, este trabalho focaliza-se na análise das redes horizontais, dada a informalidade da sua estrutura e a heterogeneidade e interesses diversos dos seus membros (Marcon, 2006), bem como a liberdade de ação estratégica e o poder de decisão dos seus membros (Marcon, 2006; Darantiere & Moinet, 2001).

A configuração em rede consiste numa forma eficaz para as empresas alcançarem competitiv-

dade nos mercados através de relacionamentos complexos, em que as firmas estabelecem inter-relações (Balestrin, 2008). O principal objetivo do modelo da 'empresa horizontal' é dar autonomia aos seus membros, permitindo a competição entre si, embora no âmbito de uma estratégia global comum.

Balestrin (2008) complementa esta visão caracterizando as redes horizontais em que os participantes são pequenas e médias empresas que se situam geograficamente próximas e com um segmento de mercado bem definido. Possuem independência nas decisões internas, relacionando-se de forma não-hierárquica e cooperativa, prevalecendo a confiança mútua e coordenam-se a partir de instrumentos contractuais mínimos que garantem as regras básicas de gestão.

As redes são parte da dinâmica de criatividade organizacional, voltadas para a construção de laços competitivos para a economia global e com base no fortalecimento das atividades competitivas existentes (Castells, 2000). Em contexto empresarial, o conceito de rede aplica-se a alianças estratégicas, *joint-ventures*, relações de terciarização e subcontratação, arranjos produtivos locais, consórcios, redes sociais e redes de cooperação entre pequenas e médias empresas (Powell, 2003).

No ponto de vista do autor, as relações em rede são percebidas como uma alavanca no funcionamento da indústria, isto porque exigem um esforço da empresa para utilizar a sua capacidade interna e as oportunidades que surgem na rede como uma forma de colaboração. Já Jarillo (1993, citado por Costa, 1996) define rede como um conjunto de empresas que trabalham juntas em direção a um objetivo comum, em que a coordenação não é alcançada por meio de fusões e aquisições, mas através da criação de uma rede estratégica de empresas, trabalhando juntos para os mesmos objetivos. Thorrelli (1986, citado por Costa, 1996) acrescenta um aspecto longitudinal, afirmando que o termo rede se refere a duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo.

As redes são, assim, um elemento de alavanca-gem na sobrevivência de pequenas empresas individuais, pois de outra forma não partilhariam esforços para ultrapassar os obstáculos do mercado. O facto de haver uma relação com os membros permite o aproveitamento de oportunidades que de outra forma se desperdiçariam ou perderiam no mercado.

Os consórcios analisados surgem como uma forma de rede, em que os hotéis afiliados unem esforços para rentabilizar os investimentos e para a procura comum de soluções. No entanto, mantêm a sua gestão autónoma, incluindo a estratégia de promoção e de vendas.

Nos últimos anos tem-se discutido a dificuldade das pequenas empresas individuais crescerem de forma orgânica na arena global, sem procurarem parceiros e aliados para desenvolver as suas estratégias. Simplesmente, as alianças enquanto estratégia de rede estão em melhor posição para controlar o mercado, pois com uma crescente participação entre empresas, as alianças podem resultar na concentração e no crescimento à escala global (Knowles et al., 2004). As alianças são uma das formas encontradas pelas empresas para trabalhar em rede.

A cooperação em rede oferece vantagens a todas as empresas e organizações, pois partilham recursos, custos e riscos, dando origem a uma presença mais competitiva no mercado (Kogut, 1988). No entanto e apesar das alegadas vantagens das alianças e do trabalho em rede, a literatura tem questionado a sua relevância. Nesta frente, Osborn e Hagedoorn (1997) questionam a eficiência da transferência e absorção de conhecimento tácito entre as organizações que colaboram em rede. Outros autores referem que as empresas em alianças podem perder interesse no desenvolvimento de determinadas competências e tecnologias (Hamel, Doz & Prahalad, 1989), ou podem reduzir as suas receitas como resultado da participação nos lucros (Shan, 1990). O risco está também associado à natureza das disposições contratuais e ao risco decorrente da exploração oportunista por parte dos parceiros (Das, Sen & Beal, 1998; Hart, 1995).

3. A cooperação nas redes de hotéis

Os pequenos hotéis independentes perceberam que a sua sobrevivência e sucesso empresarial dependia da sua união de interesses e de esforços. Estes pequenos hotéis estão, por norma, associados à escassez de recursos, menor capacidade de expansão e maior dificuldade de financiamento em termos de *marketing* (Lawson, 1995). A sua necessidade de associação levou à criação de redes de empresas e organizações territoriais que constituem as formas mais correntes de colaboração e cooperação na hotelaria. Por oposição ao isolamento da empresa individual, a existência de um sistema de cooperação inter-empresarial ajuda a superar limitações, a crescer e a aumentar a competitividade.

Na perspectiva de Silva (2004), as razões que levam os hotéis independentes a procurar soluções de trabalho em rede passam por (i) falta de um planeamento partilhado entre os hotéis independentes, o que origina um enfraquecimento do poder competitivo face aos hotéis de maior dimensão e com maior poder de penetração, diminuindo o crescimento da riqueza local; (ii) aumento da concorrência; (iii) incerteza dos mercados, o que leva as empresas a unir esforços para reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades.

Esta cooperação inter-empresarial surge assim para reduzir incertezas, aumentando a flexibilidade e adaptação às mudanças (de velocidade e sentido imprevisível) num contexto de cooperação. Ao nível da hotelaria, uma das formas de cooperação inter-empresarial traduz-se no aparecimento de consórcios, sistemas de *marketing* vertical orientados para a distribuição *online*.

Surgem assim os pequenos grupos hoteleiros privados, denominados de cadeias de hotéis independentes (Almeida & Guerreiro, 2012) ou consórcios (Shaw & Morris, 2000; Bastakis, Buhalis & Butler, 2003; Holloway & Humphreys, 2012) ou cadeias voluntárias (Quesada, 2006; Goeldner & Ritchie 2012). No contexto deste trabalho, optou-se pela denominação de consórcios.

Este modelo de negócio usa de forma eficaz os programas de recrutamento e formação dos funcionários, preços concertados, partilha de recursos de publicidade, equipamento tecnológico e *marketing*. Uma das razões para a popularidade destes grupos de referência é a possibilidade de os membros operarem de forma independente para alcançarem os benefícios das cadeias de comercialização, sem filiação à cadeia hoteleira (Goeldner & Ritchie, 2012). Trata-se de grupos empresariais que reúnem propriedades hoteleiras independentes e semelhantes cujo principal objectivo é a partilha de esforços de *marketing*, publicidade e vendas, nomeadamente a partilha comum de um sistema central de reservas (Shaw & Morris, 2000).

Nos países europeus, os pequenos hotéis independentes dominam o mercado e desempenham um papel vital na saúde económica, quer em termos de criação de emprego no Turismo, quer na contribuição para o PIB nacional e europeu (Buhalis, 1998). No total, estima-se que mais de 90 por cento de todos os hotéis europeus sejam pequenas unidades hoteleiras e de gestão familiar (Buhalis & Cooper, 1992). Os consórcios, enquanto empresas focadas no *marketing* e nas vendas, prestam diferentes tipos de serviço aos seus membros: sistema central de reservas, representação, central de compras, criação e distribuição de listas, serviços de *marketing* hoteleiro e *branding* (Quesada, 2006). A distribuição *online* veio aumentar o poder de negociação deste tipo de afiliações, pois através da existência de algumas ferramentas de *marketing* digital e distribuição *online*, os consórcios ganham uma dimensão mundial, sobretudo no mundo digital (Figura1).

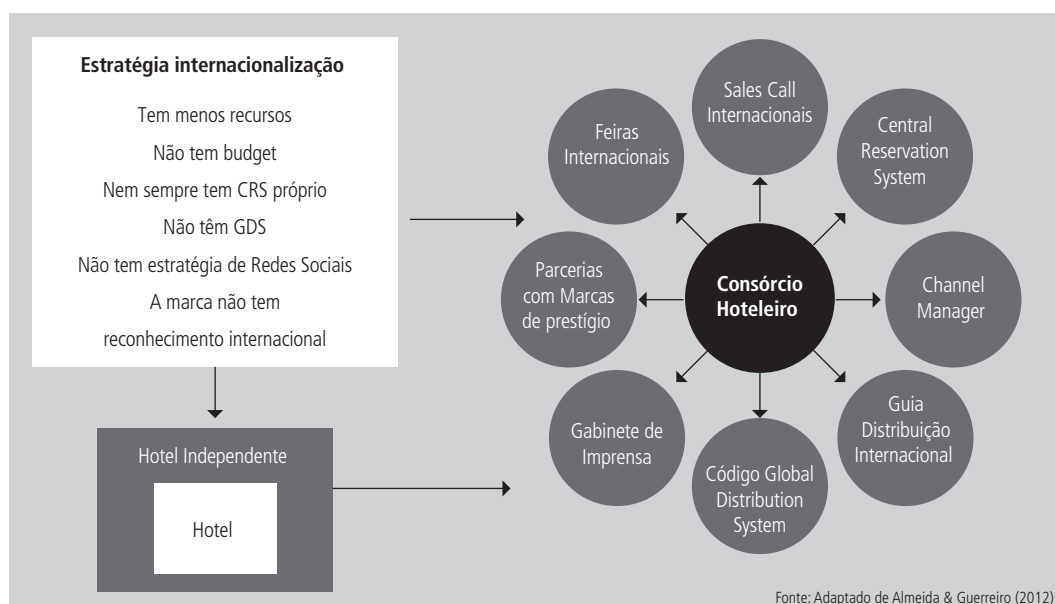


Figura 1 | Funcionamento de um consórcio hoteleiro.

Neste contexto, o modelo de cooperação referido tem um papel importante no sector da hotelaria e visa melhorar a comercialização e a competitividade dos hotéis, funcionando como uma opção interessante para as pequenas unidades na sua luta contra as cadeias hoteleiras integradas e os grandes grupos empresariais (Quesada, 2006). Como se observa na figura 1, grande parte dos serviços oferecidos pelos consórcios aos seus membros divide-se em duas grandes áreas, o domínio da distribuição *online*: código Global Distribution System (GDS); *channel manager*; *Central Reservation System* (CRS) e o alcance de notoriedade internacional, tal como a possibilidade de garantir a presença em feiras internacionais e fazer *sales calls* no estrangeiro; o gabinete de imprensa que alavanca o hotel para o mercado internacional; e por fim as parcerias com marcas de prestígio e de alinhamento internacional.

O crescimento destes consórcios é influenciado pelo novo paradigma de compra do consumidor do século XXI e na resposta à globalização das cadeias de hotéis integradas que permitem uma solução padronizada para o seu cliente, independentemente do local onde se encontram. Segundo Quesada

(2006) estes consórcios (presença global) incluem os hotéis tradicionalmente focados numa clientela internacional, mas sem grandes meios de promoção, que limitam a oportunidade de desenvolver uma estratégia de imagem global, comparativamente às cadeias de hotéis integradas. Esse crescimento é feito através de acordos de cooperação, como o caso da aliança estratégica entre dois consórcios especializados no segmento de luxo: *The Leading Hotels of the World (LWH)* e *Relais & Châteaux (R&C)*. Existe uma confluência mútua de interesses, uma vez que a LWH lidera o mercado americano e a R&C exerce uma grande influência no mercado europeu.

Note-se, porém, que os referidos consórcios não são um modelo único para os hotéis independentes. Também as cadeias hoteleiras integradas podem estar associadas a essas organizações, quer a nível empresarial, quer pela presença individual de algumas das suas propriedades (Quesada, 2006). Um exemplo que representa esta situação é o caso do hotel Tivoli São Paulo Mofarrej, no Brasil. O hotel é propriedade da cadeia de hotéis integrada TIVOLI Hotels and Resorts e em simultâneo está afiliado ao consórcio LHW.

4. Metodologia

A palavra *hospitality* tem vindo a ganhar peso na investigação científica. Ao longo das últimas décadas, entre 1973 e 2003, o conceito *hospitality* foi identificado 4.201 vezes nos títulos, resumos e palavras-chave de publicações indexadas na base de dados *Scopus*, sendo 477 só em 2012, o ano com mais publicações (Hall et al., 2014). Isto é um reflexo de que o sector do alojamento tem vindo a adquirir importância junto da comunidade científica.

Sendo desejo objetivo deste trabalho contribuir para o aprofundamento desta realidade, foi escolhido o sector da hotelaria para apresentar um estudo empírico sobre os conceitos de redes e a cooperação inter-empresarial. No sentido de observar as relações existentes num consórcio hoteleiro, foi selecionado um estudo de caso como método de investigação.

A case study is expected to catch the complexity of a single case. A single leaf, even a single toothpick, has unique complexities – but rarely will we care enough to submit it to case study. (Stake, 1995, p. 9)

Segundo Yin (2002), um estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo, num contexto de vida real. Permite investigar situações em que pouco se sabe sobre uma determinada matéria, sendo ideal para ver o que realmente acontece numa empresa, onde a realidade informal pode apenas ser percebida a partir do interior. Para isso é necessário ver o caso de dentro para fora e observá-lo na perspetiva da pessoa envolvida. Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir para o conhecimento único do grupo em concreto, os fenómenos organizacionais (Yin, 2002).

O consórcio escolhido para analisar foi a ARTEH® – *Hotels and Resorts*. Empresa portuguesa, com sede em Lisboa, existe desde 2002. A empresa surge com um conceito de *franchising*; gestão e exploração, mas depressa perceberam que este formato de gestão colidia com a promoção das ou-

tras unidades independentes e que também faziam parte do consórcio. Abandonada a componente de *franchising*, a rede hoteleira concentrou-se na criação de um conceito e começou a angariar membros sob a sua marca *umbrella*. Os primeiros 14 hotéis membros afiliados foram: Convento de São Paulo no Redondo, Choupana Hills na Madeira, Farol Design Hotel, Estalagem Senhora da Guia, Hotel Albatroz, Estalagem Villa Albatroz e Clube da Quinta Patino em Cascais, Palácio Belmonte e York House em Lisboa, Quinta das Lágrimas em Coimbra, Convento de São Francisco e Estalagem Ponta do Sol nos Açores. A etapa seguinte foi a entrada em Espanha e em 2005 estava consolidada a oferta ibérica. Mais tarde, a oferta aumentou para outros continentes, África, Brasil e Ásia. Em 2009 a empresa introduz uma plataforma de vendas no *website*, passando a oferecer um novo serviço, o CRS, através do qual todos os hotéis afiliados poderiam beneficiar das reservas *online*. No ano seguinte, mudou a relação entre as reservas *on-request* e as reservas *online*, sendo a última a mais procurada pelos clientes finais, situação que ainda hoje se regista.

As técnicas utilizadas neste estudo foram a observação não participante e entrevistas informais a dez diretores comerciais dos hotéis membros do consórcio. Os requisitos para a escolha dos hotéis para aplicação da entrevista exploratória foram: hotéis independentes; tipologia hotel de charme ou boutique (menos de 100 quartos); presentes na ARTEH® e simultaneamente noutra *softbrand*. Os objetivos das entrevistas informais foram compreender o modelo de funcionamento das cadeias de hotéis independentes, analisar as suas mais-valias na estratégia dos hotéis que fazem parte da rede e argumentar sobre o futuro destas redes enquanto canais de distribuição. Pretendeu-se também validar o questionário a aplicar aos membros da ARTEH® e verificar a sua pertinência. O questionário (perguntas fechadas) foi dirigido a 136 membros da rede. A recolha da informação e dos dados fornecidos teve lugar entre março e julho de 2013 e a taxa de resposta foi de 100%. Os dados secundários consti-

tuíram também uma fonte preciosa de informação, nomeadamente as estatísticas oficiais, as notícias publicadas na imprensa sobre o consórcio e os planos de atividades, bem como relatórios da empresa. Foi ainda analisado o *website* do consórcio e os *websites* dos membros.

5. Análise de dados

Finalizada a recolha de dados, concluiu-se que os hotéis ARTEH® estão distribuídos por quatro continentes, Europa, Ásia, América do Sul e África, sendo que 87% da oferta está concentrada no continente europeu, nos seguintes países: Portugal, Espanha, França, Andorra, Itália, Reino Unido e Holanda. O Brasil é o único país com hotéis na América do Sul e a Índia no continente asiático. No Continente africano, existem hotéis em Marrocos, África do Sul e São Tomé e Príncipe. O consórcio é composto por 136 membros afiliados e oferece 7.227 quartos, o que perfaz uma média de 53 quartos por hotel. No

que diz respeito aos funcionários, os hotéis contam com 6.712 colaboradores. Analisando os quadros superiores dos hotéis, em concreto a direção hoteleira, conclui-se que 71% são do sexo masculino e 29% do sexo feminino.

Para além da componente de alojamento, a empresa tem três produtos complementares: a restauração, os *spas* e o golfe. O consórcio integra 121 restaurantes com capacidade para 9.692 lugares sentados. Existem 61 unidades com *spa* e na temática do golfe existem nove campos próprios nos hotéis ARTEH®. Cerca de 67% dos hotéis estão preparados para pessoas com necessidades de acessibilidade especial.

Analisando o perfil da oferta, foram identificados 57% dos membros como hotéis independentes, enquanto 43% pertencem a cadeias de hotéis integradas. No que diz respeito à análise da concorrência, é possível identificar os consórcios concorrentes no quadro 1. Da abordagem realizada, foi possível concluir que onze hotéis estão na ARTEH® e simultaneamente na *Small Luxury Hotels of the World* (SLH). Existem 17 hotéis que estão na ARTEH® e conjun-

Quadro 1 | Consórcios de hotéis concorrentes.

Nome	Conceito	Sede
ARTEH® <i>Hotels and Resorts</i>	Conjunto exclusivo de <i>resorts</i> e hotéis boutique	Lisboa, Portugal
<i>Atmosphere</i>	Hotéis com uma atmosfera singular	Lisboa, Portugal
<i>Epoque Hotels</i>	Hotéis boutique luxuosos	Miami, EUA
<i>Design Hotels</i>	Hotéis <i>design</i> e originais	Berlin, Alemanha
<i>Great Hotels of World</i> (GHW)	Conjunto dos melhores hotéis e <i>resorts</i> de 4 e 5 estrelas de luxo	Londres, Reino Unido
<i>Leading Hotels of the World</i> (LHW)	Hotéis luxuosos de todo o mundo	EUA
<i>Mr & Mrs Smith</i>	Hotéis boutique e românticos luxuosos	Londres, Reino Unido
<i>Prestige Hotels of the World</i>	Seleção dos melhores e mais prestigiados hotéis de todo o mundo	Barcelona, Espanha
<i>Relais & Châteaux</i> (R&C)	Hotéis luxuosos e restaurantes <i>gourmet</i>	Paris, França
<i>Small Luxury Hotels of the World</i> (SLH)	Os melhores hotéis independentes de pequena dimensão	Londres, Reino Unido
<i>Unique stays</i>	Estabelecimentos confortáveis e acolhedores	Lisboa, Portugal

Fonte: Elaboração própria, a partir de Buhalis (1998), Quesada (2006), Holloway e Humphreys (2012), e dos consórcios presentes na Feira ITB 2013 em Berlim, na Alemanha.

tamente na *Design Hotels*. Na *Leading Hotels of the World* (LHW) existem 16 unidades que partilham lugar com a ARTEH®. A *Mr & Mrs Smith* partilha 24 unidades hoteleiras com a ARTEH®. Da totalidade de consórcios abordados, apenas a R&C exige exclusividade na afiliação. Isto é, uma unidade hoteleira que firme contrato com este consórcio, não poderá estar em mais nenhum consórcio. Todos os outros consórcios deixam ao critério das unidades hoteleiras a escolha dos parceiros com quem querem trabalhar.

Analisando o *marketing* digital da empresa, em particular as redes sociais, conclui-se que 96% dos hotéis têm perfil no Facebook, 60% no Twitter, 19% no Pinterest e 25% no Youtube. No que diz respeito à distribuição *online*, 20% das unidades hoteleiras têm códigos de *Global Distribution System* (GDS) fornecidos pela ARTEH®. Cerca de 72% possuem plataforma de vendas própria e apenas 8% têm aplicações próprias para os dispositivos móveis. Na estratégia *Search Engine Marketing* (SEM), apenas 31% dos hotéis investem na publicidade *online* e em *links* patrocinados.

Numa perspetiva das tendências e preocupações futuras na hotelaria, tentou-se compreender a sensibilidade ou a existência de uma estratégia sobre temáticas ligadas ao futuro do alojamento, com base nas perceções do próprio consumidor. Assim, foram abordados os seguintes temas: *pet friendly* – as preocupações em receber ou apoiar a estada de animais de estimação; responsabilidade social – preocupações em ajudar os mais necessitados, através do investimento de tempo e dinheiro da empresa; e, por fim, foram abordadas as preocupações ambientais, tentando compreender em que medida as unidades hoteleiras estavam envolvidas no objectivo de diminuir a pegada ecológica.

Na abordagem à preocupação com os animais, 54% unidades referiram aceitar animais de estimação. Este é um tema premente na sociedade, dado que a taxa de natalidade tem vindo a diminuir nos países ocidentais e a vontade de ter um animal de estimação aparece como forma de companhia. Os cuidados com os animais de estimação surgem como

um novo serviço da indústria hoteleira, no sentido de agradar os consumidores e ir ao encontro das suas necessidades (Victorino, Verma, Plaschka & Dev, 2005).

A importância da responsabilidade social tem também vindo a crescer na última década, pois as empresas procuram envolver os seus *stakeholders* nas atividades empresariais e na sua participação social. A responsabilidade social é caracterizada: atingir o sucesso comercial de maneira que honre valores éticos e respeitar as pessoas, comunidades e meio ambiente natural (Holloway & Humphreys, 2012, p. 327). Cerca de 32% dos hotéis afirmaram que já desenvolviam ações de cariz social, normalmente na área geográfica onde tinham os escritórios ou as unidades hoteleiras.

As preocupações ambientais, questão muito em voga e transversal à sociedade em geral, foi a última questão analisada. Registou-se que 32% das unidades ARTEH® mostraram preocupações ambientais e mencionaram já existirem esforços de sensibilização para diminuir a pegada ecológica, quer ao nível dos funcionários dos hotéis, quer dos clientes finais. As preocupações ambientais na indústria hoteleira já são, para alguns mercados, nomeadamente o alemão, um critério de peso na escolha do local de férias. Por outro lado, criticam-se os hotéis em Goa na Índia por gastarem demasiada água nos banhos, perante uma comunidade com graves problemas de falta de água. Outro reflexo da crescente preocupação do setor nesta temática, foi o lançamento do *Internacional Hotel Environment Initiative* que pretende monitorizar o consumo dos recursos na hotelaria, incentivar à sua reutilização, no fundo, desenvolver boas práticas, sobretudo para pequenos hotéis, sem grandes recursos financeiros (Holloway & Humphreys, 2012).

6. Considerações finais e limitações do estudo

São vários os fatores que contribuíram para o aparecimento e desenvolvimento dos consórcios hoteleiros: o novo consumidor mais informado e exigente, apoia-se nas tecnologias para selecionar e apoiar as suas escolhas. Estas tecnologias são muito dispendiosas para grande parte das pequenas unidades hoteleiras que têm um orçamento reduzido e muito controlado. Através de um consórcio, os pequenos hotéis não necessitam de ter plataforma CRS própria, podendo beneficiar da plataforma do consórcio, partilham os *channels managers* que permitem gerir multicanais e são-lhes fornecidos os códigos GDS que permitem maior fluidez nas reservas com os agentes de viagens. A fraca disponibilização de *apps nos websites* dos hotéis (apenas cerca de 8%) é um outro indicador da falta de disponibilidade financeira por parte dos hotéis questionados.

Por outro lado, os pequenos hotéis independentes que conseguem ser bem-sucedidos no mercado doméstico têm mais dificuldade em ter sucesso numa estratégia de internacionalização do seu produto. É muito dispendioso estar presente numa feira no estrangeiro, cujo investimento contempla as viagens, a alimentação, o alojamento e a presença na feira, que inclui o aluguer de espaço e a própria construção/decoração do *stand*. Através das sinergias criadas dentro destas redes de hotéis, conseguem obter-se economias de escala e o aluguer do espaço e a construção do *stand* passam a ser custos dividido pelos membros presentes.

No que diz respeito à relação com o cliente é mais fácil para um hotel membro de um consórcio transmitir confiança ao cliente, pois existe uma marca *umbrella* que em muitos casos funciona como selo de garantia e traz a segurança ao cliente de que, quando chega a um hotel onde nunca esteve antes, será tratado com a mesma excelência de outro hotel do consórcio. Por outro lado, a falta de homogeneização dos critérios de classificação hoteleira mundial transforma estes consórcios numa garantia de qualidade.

Do lado dos consórcios hoteleiros, existe uma necessidade de fortalecer a sua marca através da afiliação de mais membros, o que trará massa crítica à marca, por via da integração de novos membros, quer em quantidade, quer em dispersão geográfica. Será mais fácil representar o interesse de quinhentos hotéis do que apenas cem e daqui advém a diferenciação competitiva da marca. Por outro lado, na sociedade global que habitamos, todos os dias pululam hotéis pelo mundo, sendo a maioria produtos indiferenciados. Aqui reside a outra vantagem competitiva dos consórcios: a especialização em nichos, pequenos segmentos de mercado com necessidades muito específicas. Exemplo disso é a *Mr and Mrs Smith*, um consórcio especializado na promoção de escapadas românticas, a SLH em pequenos hotéis de luxo ou a R&C especializada no alojamento de luxo complementado com o *gourmet*.

Neste contexto, surgem organizações em rede que pretendem ajudar os seus atores a obter mais e melhores recursos, partilhar valores, procurar benefícios mútuos e identificar oportunidades, bem como partilhar incertezas, custos e riscos associados. As parcerias estratégicas são uma forma de as organizações cooperarem em rede com o objetivo comum de criarem sinergias e potenciar o negócio. Os consórcios aparecem como uma alternativa aos hotéis independentes, que não querem perder a sua independência. Para o seu sucesso empresarial precisam de volume para uma estratégia de internacionalização eficaz para trabalhar os nichos de mercado.

Uma das recomendações futuras é a análise de outros consórcios hoteleiros para um estudo comparativo. Outras das advertências dos autores é a necessidade de realizar um estudo mais aprofundado sobre os critérios que estão na génese da escolha dos consórcios por parte das unidades hoteleiras. Por fim e na tentativa de contribuir para a riqueza da investigação nesta área, foi identificada outra lacuna no mercado, nomeadamente a ausência de estudos sobre a motivação dos consumidores finais na escolha da rede de hotéis. Qual o peso da marca

do consórcio na sua escolha? A estratégia de nichos influencia a sua decisão? Até que ponto as estratégias de fidelização dos consórcios são eficazes? Será a dispersão geográfica ou a quantidade de membros afiliados, um motivo de preferência? É objetivo que o presente estudo tenha sido elucidativo sobre a necessidade dos investigadores de *marketing* e da hotelaria se debruçarem sobre a importância da criação de redes para alavancar o sector hoteleiro.

Referências bibliográficas

- Almeida, S., & Guerreiro, S. (2012) A coopeção como nova tendência nas redes de hotéis. In Abranja, N. et al. (Orgs.), *Turismo, formação e inovação: Estudos e experiências* (pp. 544-555). Lisboa: Edições Pedagogo.
- Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1043-1069.
- Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. (2003). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 2(25), 151-170.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of Information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 400-421.
- Buhalis, B., & Cooper, C. (1992) Strategic management and marketing of small and medium sized tourism enterprises in the Greek Aegean islands. In R. Teare, D. Adams & S. Messenger (Eds.), *Managing projects in hospitality organisations* (pp. 101-125). London: Cassell.
- Castells, M. (2000). *A sociedade em rede – A era da informação: Economia, sociedade e cultura* (Vol. I, 4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: Planning, organisations and networks – The case of Portugal*. Unpublished PhD thesis. University of Surrey, Guildford.
- Darantiere, P., & Moinet, N. (2001). *Le rôle des communautés professionnelles de l'entreprise dans l'organisation de la veille stratégique – Textes des communications* (Vol. I). Delta Veille: IRIT.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 27-41.
- Frehse J (2005). *Innovative product development in hotel operations*. New York: Haworth Press.
- Goeldner C., & Ritchie, J. R. (2012). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hall, C. M., Williams, A. M. & Lew, A. A. (2014). *Tourism: Conceptualisations, disciplinary, institutions and issues*. In A. Lew, C. M. Hall & A. M. Williams (Eds.), *The Wiley Blackwell Companion to Tourism* (pp. 1-18). Chichester: John Wiley.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hart, O. (1995). Corporate governance: Some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Holloway, J. C., & Humphreys, C. (2012). *The business of tourism* (9th ed.). Essex: Pearson.
- Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mourhaby J. (2004). *The globalization of tourism & hospitality* (2nd ed.). London: Thomson and South-Western.
- Kogut, B. (1988). Join ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Lawson, F. (1995). *Hotels and resorts: Planning, design and refurbishment*. Oxford: Architectural Press.
- Marcon, C. (2006). Réseaux du personnel et management: La difficile appropriation. *Humanisme et Entreprise*, 279, 113-128.
- Osborn, R., & Hagedoorn, J., (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Powell, W. W. (2003). Neither market nor hierarchy. In M. Handel (Ed.), *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings* (pp. 315-316). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Quesada, F. (2006). La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 39, 524-563.
- Shan, W. (1990). An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high technology firms. *Strategic Management Journal*, 11(2), 129-139.
- Shaw, M., & Morris, S. V. (2000). *Hospitality sales: A marketing approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Silva, T. F. (2004). Rede de cooperação entre empresas do sector turístico. *Pasos – Revista Turismo y Patrimonio Cultural*, 2(2), 267-279.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- UNWTO (2011). *Tourism towards 2030: Global overview*. Madrid: United Nations World Tourism Organization.
- UNWTO (2012). *UNWTO tourism highlights: 2012 edition*. Madrid: United Nations World Tourism Organization.
- Yin, R. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.