

Revista

HOSPITALIDADE

ISSN 1807-975X

V. VII, número 2 - Dezembro 2010

A GESTÃO DA ENERGIA EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA VERSARE REDE DE HOTÉIS

ENERGY MANAGEMENT IN A NETWORK OF COOPERATION: A CASE STUDY OF NETWORK VERSARI HOTELS

Paula Maines Silva¹
Sérgio Luis Beckel Flôr²

RESUMO: O setor hoteleiro no Brasil vive um momento eufórico, dado que houve crescimento nos últimos anos e também devido ao fato de que o país será a sede nos próximos anos da copa do mundo de futebol e de uma olimpíada. Assim, o presente estudo buscou explorar a concepção atual de proprietários e gestores de hotéis sobre o consumo de energia, fundamentalmente elétrica, em suas operações, bem como ações que estão sendo empregadas para reduzir o consumo sem dano aos usuários. Tendo sido conduzido em uma rede de cooperação que integra hotéis no Brasil, iniciou-se pela revisão teórica sobre redes de cooperação, perpassando conceitos e estatísticas sobre energia. O método utilizado foi Estudo de caso com entrevistas semi-estruturadas e formulário de pesquisa que visou qualificar as informações a serem trabalhadas. Por fim, após a análise descritiva dos dados ob-

¹ Possui graduação em Turismo pela Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2000), especialização em Marketing pela Universidade Luterana do Brasil (2005) e está cursando mestrado em administração pela Unisinos(2009). Atualmente é Coordenadora do Curso de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais e do Curso de Secretariado Executivo Trilíngue na Ulbra em Canoas.

² Bacharel em Administração de Empresas, Especialista em Marketing em Agribusiness e Marketing Estratégico e Mestrando em Administração pela Unisinos; atua como docente em cursos fechados para empresas nas áreas de Gestão (Chefia e Liderança), Marketing e Desenvolvimento de Vendedores.

tidos, é conduzida a análise das considerações realizadas após a leitura e compreensão das respostas obtidas nas entrevistas e por meio dos formulários de pesquisa que retornaram.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de cooperação. Hotelaria. Energia

ABSTRACT: The hotel sector in Brazil is experiencing a euphoric moment, as there was growth in recent years and also due to the fact that the country will host the next year's World Cup soccer and the Olympics. Thus, this study sought to explore the current concept of owners and managers of hotels on the consumption of energy, primarily electricity, in its operations as well as actions that are being employed to reduce power consumption without harm to users. Having been conducted in a cooperative network that integrates hotels in Brazil, was initiated by a theoretical review on cooperation networks, spanning concepts and energy statistics. The method used was case study with semi-structured form of research that aims to qualify the information to be worked. Finally, after a descriptive analysis of data, the analysis is conducted of the considerations made after reading and understanding the responses obtained in interviews and through the forms of research that have returned.

KEYWORDS: Cooperative networks. Hospitality. Energy

INTRODUÇÃO

O trabalho colaborativo entre empresas cada vez mais é estimulado pelo mercado em que as organizações estão atuando, seja por meio da criação de alianças, redes associativas ou consórcios. Esta nova forma de organização permite ganhos como a entrada em novos mercados; aumento do poder de mercado; aquisição e troca de competências; renovação estratégica; compartilhamento dos riscos e investimentos; economia de escala e de escopo; redução de passivo e de governo ou barreiras comerciais e aquisição de legitimidade institucional (DACIN, OLIVER E ROY, 2007).

Dentre tantas preocupações dos gestores, a gestão dos recursos e insumos nas organizações tem tido um lugar especial, destacando-se a atenção ao consumo e melhor uso da energia. Fazer o uso da energia de da tal modo que proporcione o desenvolvimento susten-

tável³ seja através do uso racional (por meio de práticas de gestão ou mesmo treinamento dos funcionários) ou através de fontes renováveis têm sido pauta de organizações preocupadas tanto com os custos, quanto com a sustentabilidade do negócio. Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009) afirmam que no futuro somente as empresas que colocarem como meta a sustentabilidade alcançarão vantagem competitiva. Isso significa repensar o modelo de negócio bem como produtos, tecnologias, processos e gestão de recursos e insumos.

Com base neste cenário é que o objeto de estudo será desenvolvido, buscando analisar como as empresas que fazem parte de uma rede de cooperação gerenciam o uso e consumo da energia elétrica, bem como que ações estão sendo utilizadas para melhor empregá-la. O trabalho está dividido em referencial teórico onde conceitos fundamentais de redes de cooperação e energias serão abordadas, posteriormente será realizado um estudo de caso visando à exploração das práticas de gestão da energia elétrica numa rede de cooperação hoteleira e por fim, são apresentadas as principais conclusões a respeito do tema.

Redes de Cooperação

As organizações modernas estão procurando cada vez mais trabalhar de forma colaborativa como meio de sobreviver à turbulência e complexidade do ambiente organizacional. Olave e Neto (2001, p. 290) dizem que esta estratégia de operacionalização se dá por meio de colaboração e esta tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

Uma rede de cooperação segundo Verschoore e Balestrin (2008) é um arranjo organizacional que permite a obtenção ou a sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede. As redes surgem como uma necessidade de mercado, Verschoore (2004) afirma que os consumidores do século XXI exigem competências além daquelas que uma empresa isoladamente pode desenvolver. Com esse trabalho mútuo as ações visam beneficiar todas as organizações pertencentes à rede, como Verschoore apud Olson (2004) afirma:

Uma característica importante dos objetivos buscados através da cooperação é que eles, assim como os bens públicos, dificilmente podem ser apropriados por um associado de forma exclusiva. “O simples fato de uma meta ou propósito ser comum a um grupo significa que ninguém no grupo ficará excluído do proveito ou satisfação proporcionada por sua consecução” (Olson, 1999).

3 Sustentável: O melhor conceito atual consta no Relatório Brundtland (WCED, 1987) - <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I> na qual afirma que o desenvolvimento sustentável é que reúne as necessidades da geração atual sem comprometer a habilidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades

Para o estabelecimento de uma rede os ganhos são fatores essenciais e de acordo com Verschoore e Balestrin (2008) estes ganhos podem ser:

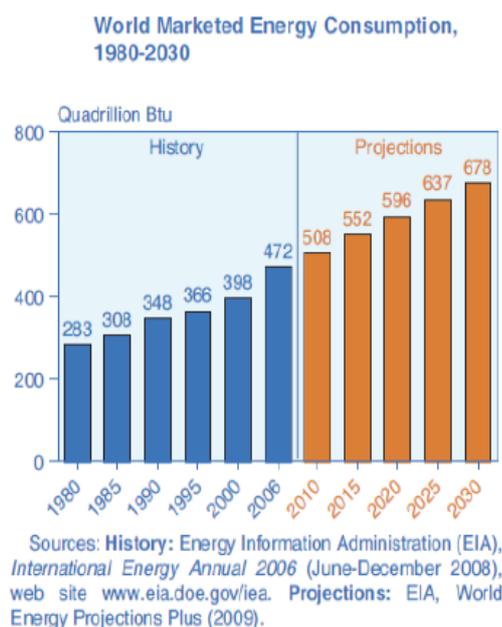
- Ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede;
- Acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infra-estrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados;
- Condições para a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes.
- Redução de custos e riscos, ao dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes.
- Geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes, amplia a confiança e o capital social e leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

No ambiente das Pequenas e Micro Empresas (PME's) a estratégia em rede poderá representar um fator altamente crítico, na medida em que essas empresas, muitas vezes, apresentem fortes limitações de recursos humanos e financeiros para atingir de forma individualizada certos objetivos (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Ribault et al. (1995) comentam os inconvenientes que existem na formação de redes de empresas, uma vez que a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa; só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo e acabam realizando ações oportunistas.

Energia

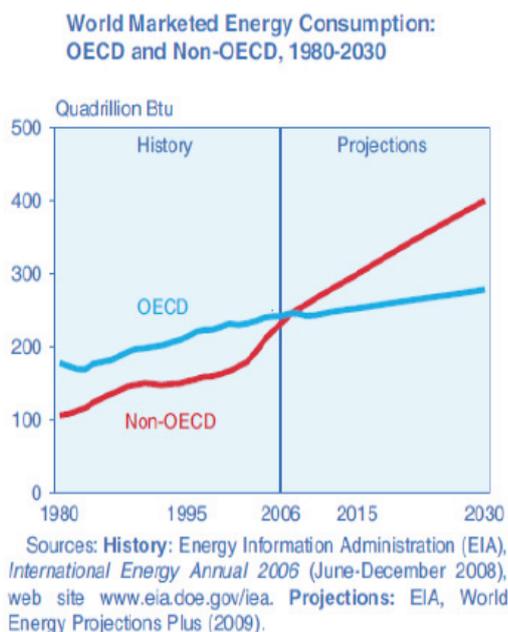
Países e organizações estão procurando novas formas de energia, pois há uma preocupação com as energias tradicionais, devido ao aumento do consumo. No período de 2006 a 2030, segundo as projeções do International Energy Outlook - IEO 2009 projeta-se um aumento de consumo mundial de energia em torno de 40%. Sendo que a maior demanda de consumo virá dos países não pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). A figura 1 apresenta a evolução no mundo do mercado de consumo da energia de 1980 a 2030.

Figura 1 – Evolução no mundo do mercado de Consumo de Energia



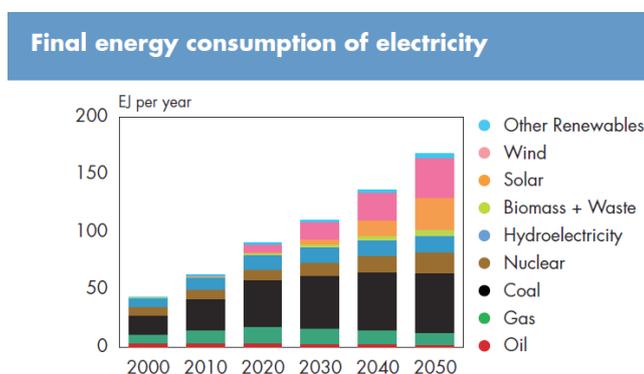
No consumo mundial de energia a China e a Índia são os responsáveis pelo rápido crescimento do consumo, salientando que estes países não fazem parte do OECD. Em 1990 os países que não pertenciam ao OECD consumiam 10% da energia, em 2006 passaram a consumir 19% e a projeção para 2030 é de que seja utilizado 28%. Em comparação aos países que fazem parte do OECD no mesmo período, os países foram responsáveis pelo consumo de 21% em 2006 e de 17% até 2030. A figura 2 apresenta a evolução mundial de consumo de energia pelos países pertencentes e não pertencentes ao OECD, no período de 1980 a 2030.

Figura 2 – Evolução no mundo do mercado de Consumo de Energia Pelos países pertencentes e não pertencentes ao OECD



Ao mesmo tempo em que o consumo aumenta as organizações e órgãos governamentais buscam energias renováveis. Segundo um relatório de Cenários da Shell até 2050, mais de 60% da eletricidade será gerada por fontes não-fósseis. A figura 3 apresenta as fontes de energia utilizadas até 2050.

Figura 3 – Fontes de Energia



Fonte: www.shell.com/scenarios

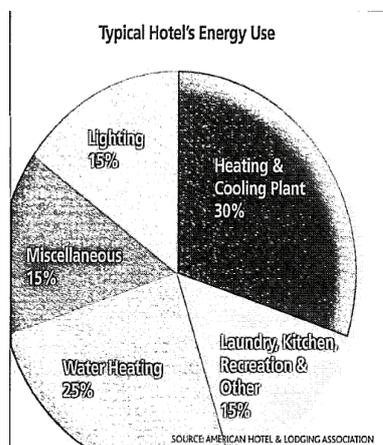
A partir desta perspectiva de consumo de energia diversos autores discutiram sobre o assunto da sustentabilidade. Hart e Milstein (2004) dizem que a sustentabilidade global tem sido definida como a habilidade para “satisfazer as necessidades do presente sem

comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades”. Os mesmos autores afirmam ainda que uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável. Os benefícios para aqueles que adotarem a responsabilidade ambiental e social (ESR) inclui a diferenciação de produtos, reputação/ melhoria da imagem e melhora na relação com colaboradores, consumidores, fornecedores, governantes e a comunidade (SIEGEL, 2009). Apesar dos grandes benefícios apresentados ainda há uma incapacidade das empresas em gerar o retorno pela responsabilidade ambiental e social, devido ao mercado atuante, ou melhor, ao âmbito da concorrência, que pode ser monopolista ou oligopolista. Na concorrência monopolista as indústrias possuem uma diferenciação horizontal e vertical, com uma estrutura industrial fragmentada e baixa barreira de entrada. Sob esta ótica, fica quase impossível das empresas utilizarem o ESR para superar os rivais, como exemplifica Siegel (2009) ao citar os restaurantes, hotéis, empresas que vendem produtos orgânicos e diferentes tipos de estabelecimentos varejistas.

Uso da Energia e práticas ambientais em Hotéis

O segmento hoteleiro como tantos outros segmentos vêm empregando ações que buscam a utilização racional da energia e a utilização de novas práticas ambientais nos empreendimentos, ao mesmo tempo em que os confortos disponibilizados aos hóspedes não seja afetado. Na figura 4 observa-se a distribuição do consumo da energia em hotéis, destacando que 30% se refere em aquecimento e refrigeração; 25% aquecimento da água; 15% em iluminação; 15% em lavanderia, cozinha, entretenimento e outros; 15% em diversos.

Figura 4 – Típico uso da energia em hotéis



Fonte: Madsen (2003) apud American Hotel & Lodging Association

Para os empreendimentos hoteleiros que buscam ações sustentáveis de energia Monroe (2003) sugere algumas dicas de como proceder:

- Contratar uma auditoria em energia. Uma empresa independente ou consultor poderá analisar a instalação de energia, diagnosticar métodos eficazes de conservação de energia e recomendar mudanças aos sistemas e procedimentos.
- Verificar se o consumo e as metas são mensuráveis. A base de qualquer programa de energia é a contabilidade da mesma.
- Educar-se. Aprenda a ler a sua conta/ contrato mensal, veja onde está o consumo e procure ficar atento a novas oportunidades de negociações com as empresas fornecedoras de energia.
- Fiscalizar as operações. Avaliar todos os processos de preparação de alimentos e serviços de lavanderia. Pedir aos colaboradores para apresentar sugestões de redução de consumo ou novas práticas.
- Investir capital adequado. Quando for fazer alguma construção de melhoria no empreendimento ou readaptação de sistemas, alinhe o investimento em equipamentos que forneçam fontes alternativas de energia.
- Há muitas razões para os hotéis implantarem uma gestão de energia, partindo do pressuposto que cada vez mais as taxas pagas pelo consumo irão aumentar e o principal fator é que os hóspedes buscarão empresas que demonstrem na prática seu compromisso com as questões sócio-ambientais.

Metodologia de Pesquisa

O método a ser utilizado será o Estudo de Caso da Versare Rede de Hotéis, pois segundo Yin (2001, p. 27) o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos. Visa responder perguntas do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto de acontecimentos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Será utilizada como instrumento de pesquisa a análise de entrevistas, por ser uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso segundo YIN (2001, p.

112). E a forma empregada de entrevista será a entrevista focal, que é espontânea e assume o caráter de uma conversa informal, onde será seguido um conjunto de perguntas que se originaram do protocolo de estudo de caso (YIN, 2001). Foi encaminhado um questionário para cada proprietário dos hotéis pertencente à rede Versare, totalizando 28. As perguntas buscaram explorar a noção que os respondentes possuem sobre a administração da energia. Assim, explorou-se o tipo de lâmpada utilizada nas unidades habitacionais e também nos corredores e áreas sociais; o uso ou não de sensores de presença, o tipo de energia utilizada para prover o aquecimento da água, a utilização ou uso de energia alternativa, os principais motivos para se buscar melhor gerenciamento da energia utilizada, os tipos de benefícios imaginados ou esperados com a gestão da energia; o tipo de atuação que os funcionários possuem quanto à gestão da energia, se a empresa faz uso de profissional ou consultoria especializada e que ações se pretendem desenvolver para o futuro quanto ao melhor uso da energia. As respostas foram agrupadas em planilha eletrônica para a realização da síntese dos dados.

Estudo de Caso

O mercado hoteleiro do Rio Grande do Sul mudou muito com o passar dos anos. Até a década de 1990, o perfil dos hotéis no Estado era praticamente por administração familiar, mas, com planejamento de expansão, as redes hoteleiras nacionais e internacionais começaram a abrir novas unidades no Estado, como Accor, Sol Meliá, Atlântica, Blue Tree, Sheraton, entre outras.

Para competir com essas grandes redes de hotéis que estavam se instalando no Rio Grande do Sul, o setor hoteleiro gaúcho optou pela atuação de forma associada. Formadas por empreendimentos com administração independentes; classificados em hotéis Luxo, Executivo e Econômico, localizam-se em cidades estratégicas. A Versare Rede de Hotéis nasceu sendo a terceira rede nacional em número de hotéis e serviu para que as empresas trabalhassem em conjunto, em busca de qualificação e fortalecimento do setor. O lançamento dessa nova estratégia competitiva foi no dia 26 de agosto de 2004, durante a realização do 3º Salão Gaúcho do Turismo, no Shopping DC Navegantes, em Porto Alegre.

A Versare encontrou nas alianças estratégicas uma forma de competir num mercado cada vez mais acirrado. Dentre as diversas oportunidades que oferecem, as redes possibilitam

vantagens como: entrar em novos mercados; concorrer de forma mais agressiva através da tecnologia, pesquisa e desenvolvimento; inovar de forma ágil na introdução de novos produtos; competir de forma mais abrangente via integração de tecnologia e mercados; construir competências de classe mundial; estabelecer padrões globais e romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos; obter oportunidades nos negócios mundiais de meio ambiente; cortar custos de saída e aumentar seu poder de competitividade e valor agregado.

Produzir com valor agregado significa ofertar produtos que se beneficiem de todas as funções-chaves de um negócio, dentre as quais podemos destacar a pesquisa e desenvolvimento, logística e aquisições, produção, tecnologia de gestão, distribuição e marketing. Desse modo, por meio da rede, pode ocorrer o compartilhamento de funções da cadeia de valor (Casarotto, 1998).

O projeto recebeu acompanhamento do Sebrae/RS desde a sua implantação. A entidade também promoveu oficinas gerenciais e cursos sobre qualidade no atendimento turístico aos profissionais, funcionários e empreendedores envolvidos na iniciativa. Para os empreendedores, estão previstos cursos de gestão e liderança. Os 28 empreendimentos que atualmente integram a Versare Rede de Hotéis somam mais de novecentos funcionários, 2.018 apartamentos, 430.000 diárias por ano e um faturamento que chega a R\$30 milhões anuais.

A rede tem como objetivos principais aumentar a ocupação dos estabelecimentos e a qualidade de seus serviços. Como são hotéis não-concorrentes, com exclusividade em um raio de 50 quilômetros, os empreendedores buscam a fidelização de seu público. Para isso, intensificam atividades conjuntas como ações promocionais e comerciais e participação em eventos empresariais para qualificação do setor, conforme as suas necessidades.

Os hotéis que fazem parte da rede Versare estão localizados nas seguintes cidades do Rio Grande do Sul - Alegrete, Bagé, Canela, Capão da Canoa, Caxias do Sul, Chuí, Erechim, Giruá, Jaguarão, Nova Prata, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria, Santana do Livramento, Santiago, Santo Ângelo, São Borja, Soledade, Santa Maria, Torres e Uruguaiana. No Brasil a rede está presente também em Garopaba - Santa Catarina e em Manaus - Amazônia. E no exterior possuem um empreendimento em Punta Del Este - Uruguai.

Resultado da Pesquisa

Os hotéis pesquisados por meio das entrevistas com seus dirigentes revelaram que a média de unidades habitacionais disponibilizadas é de 141 unidades com intervalo de confiança de 95%. Dos 28 questionários enviados, apenas sete retornou respondidos adequadamente, razão pela qual foram os únicos considerados válidos. Dos respondentes, dois são proprietários, os demais cinco são administradores profissionais contratados. Duas são mulheres e cinco são homens.

Apenas dois hotéis usam lâmpadas fluorescentes e incandescentes nos corredores, os demais cinco utilizam apenas lâmpadas fluorescentes. Todos os empreendimentos pesquisados utilizam nos setores do hotel (administração, lavanderia, restaurante, entre outros) lâmpadas fluorescentes. Nas unidades de habitação cinco utilizam lâmpadas fluorescentes, um utiliza fluorescente e incandescente e um ainda utiliza apenas incandescente. Cinco dos hotéis utilizam sensores de presença nas unidades habitacionais, enquanto que dois não utilizam ainda sensores de presença. No entanto, todos os hotéis pesquisados utilizam sensores de presença nas demais áreas do hotel, tais como corredores, acesso aos elevadores e áreas sociais. Todos os hotéis utilizam água quente nas habitações e para uso no hotel, sendo que desses, três utilizam lenha para aquecer a água, dois utilizam gás, dois utilizam diesel e um dos respondentes além de utilizar diesel emprega também energia elétrica como segunda opção. Apenas três dos respondentes utilizam fontes alternativas de energia, sendo a solar a escolha de dois e gerador a diesel a escolha de um. As principais motivações, respondidas apenas por quatro respondentes, foram: Redução de custos (quatro respostas), preocupação com o meio-ambiente (três respostas), Diferencial competitivo (duas respostas) e Alternativa para a falta de energia (uma resposta). Com relação ao apoio externo quanto às melhores práticas de uso da energia, três respondentes afirmaram já terem contratado empresa ou profissional para ajudar, enquanto quatro não. Desses, dois afirmaram que a ajuda foi válida e se manifestou na forma de pré-aquecer a água com energia solar, proporcionando redução dos custos com aquecimento da água, enquanto um respondente afirmou não ter observado reduções de custos ou melhoras significativas após o trabalho do profissional. Quando indagados quanto à ação desenvolvida junto aos colaboradores, apenas dois respondentes afirmaram terem preparado seus colaboradores para utilizarem e difundirem as novas práticas, os demais não desenvolveram ações de conscientização ou treinamento. Por fim, quando indagados quanto aos planos futuros,

um respondente afirmou que instalará sistema de aquecimento por energia solar e outros três respondentes afirmaram que irão instalar sistemas de sensores de presença em demais locais do hotel; além de providenciar a troca de maior quantidade de lâmpadas e também a troca dos eletrodomésticos nas unidades de habitação para equipamentos com o selo de consumo “A” conforme tabela do INMETRO.

CONCLUSÃO

Embora não se possam generalizar as análises, os dados revelam que a gestão do consumo de energia pelos hotéis pesquisados não é pauta prioritária. Apesar dos esforços do governo por meio das campanhas de conscientização quanto à melhor forma de consumidor energia elétrica, por exemplo, dado que o país sofre com “apagões” tais como os já ocorridos em 2000, 2001, 2005, 2007 e o mais recente, em novembro de 2009, nem mesmo isso tem sensibilizado proprietários e diretores no sentido de tornarem a gestão energética dos hotéis prioritária. Os dados também revelam o quanto ainda é pequeno o treinamento dos colaboradores para a adoção de práticas econômicas no uso da energia nos hotéis. Ao considerar-se que somente um dos respondentes afirmou que em suas próximas ações está o plano de trocar os equipamentos das unidades habitacionais por equipamentos certificados pelo INMETRO como “A” no item consumo de energia, tem-se uma idéia do quanto de desperdício o setor em si pode estar gerando. Por fim, também se evidenciou o baixo interesse pelo uso de energias “limpas” como no caso dos aquecedores de água solares, cujo uso ocorre por apenas um respondente e está nos planos futuros de outro respondente.

Assim, dadas as considerações realizadas, torna-se evidente a necessidade de capacitar o setor hoteleiro no sentido de adotar a concepção da gestão de energia como prioritária em primeira instância, para posteriormente se pensar no uso de equipamentos que desperdicem menos em conjunto com uma atuação mais atenta por parte de colaboradores e gestores, para finalmente se pensar em trocar a matriz de consumo energética de hotéis e serviços hoteleiros no Brasil por formas mais “limpas” e renováveis.

Esta análise sobre a gestão da energia não foi integralmente exaurida nesse estudo. Diversos outros estudos podem ser desenvolvidos através de pesquisas diretas junto à própria Versare Rede de Hotéis analisando sob a ótica da direção da rede como a mesma incentiva ou instrui seus associados a gerirem a sua energia, bem como analisar outras redes hoteleiras, assim como estudos em outros segmentos.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, dois., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luis Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

DACIN, M. Tina; OLIVER, Christine; ROY, Jean-Paul. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. Strategic Management Journal, V. 28, pg. 169–187, 2007.

HART, Stuart L; MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. Rae Executivo. Vol 3, nº2, Maio/Jul 2004.

INTERNATIONAL ENERGY OUTLOOK 2009. Disponível em www.eia.doe.gov/oiaf/ieo/index.html. Acesso em 23, Dez, 2009.

MADSEN, Jana J. No Reservations about Energy Management. Buildings 97 no3 Mr 2003.

MONROE, Linda K. Power Partners in Office Energy. Buildings 97 no3 Mr 2003.

NIDUMOLU, RAM; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation. Harvard Business Review, September 2009.

OLAVE, M.E.L; AMATO-NETO. J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão e Produção. v.8 n.3, p.289-303, dez. 2001

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

SHELL ENERGY SCENARIOS TO 2050. Disponível em http://www.shell.com/home/content/aboutshell/our_strategy/shell_global_scenarios/dir_global_scenarios_07112006.html. Acesso em 23,Dez, 2009.

SIEGEL, Donald S. Green Management Matters only if it Yields more Green: An Economic/Strategic Perspective. *Academy of Management Perspective*, 2009.

TURISMO, Representa só 3,6% do PIB/ Pedro Soares. Disponível em <http://www.global21.com.br/materias/materia.asp?cod=25013&tipo=noticia> Acesso em 12 de janeiro de 2009.

VERSCHOORE, Jorge Renato S (organizador). *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato S; BALESTRIN, Alsones. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 18 de agosto de 2010

Aprovado para publicação em 03 de outubro de 2010