

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NUMA  
REDE DE HOTÉIS:  
UM ESTUDO DA REDE VERSARE DE HOTÉIS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Rodrigo do Nascimento Moraes**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2008**

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NUMA  
REDE DE HOTÉIS:  
UM ESTUDO DA REDE VERSARE DE HOTÉIS**

**por**

**Rodrigo do Nascimento Moraes**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NUMA REDE DE HOTÉIS:  
UM ESTUDO DA REDE VERSARE DE HOTÉIS**

elaborada por  
**Rodrigo do Nascimento Moraes**

**como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Engenharia de Produção**

COMISSÃO EXAMINADORA:

---

**Milton Luiz Wittmann.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)**

---

**Vânia de Fátima Barros Estivaleta, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Santa Maria, 31 de Março de 2008.**

## **MILHO BOM**

Um fazendeiro ganhava todos os prêmios dos concursos de Milhos. Joaquim, jornalista entrevistou-o e descobriu que ele compartilhava as suas sementes de milho com os vizinhos. Curioso perguntou:

- Como compartilha as suas melhores sementes de milho com seus vizinhos se está a competir com eles?

- Por quê? Não sabes? O vento apanha pólen do milho maduro e o leva através do vento de campo para campo. Se meus vizinhos cultivam milho inferior, a polinização degradará continuamente a qualidade de meu milho. Para continuar a cultivar milho bom tenho que ajudar meus vizinhos a cultivarem milho bom.

Autor desconhecido

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus.

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann, que, além de meu orientador, considero um amigo, sempre me incentivando, compreendendo e fazendo tudo o que estava ao seu alcance para que este trabalho fosse concluído.

Minha esposa, que me apoiou na tomada de decisão para o ingresso e conclusão do mestrado.

Meus pais, que sempre me incentivaram no meu crescimento pessoal e profissional.

A Rede Versare, com especial agradecimento a Eliane Santiago, que me abriu as portas para que fizesse a pesquisa, ao Sr. Ricardo Ritter, presidente da Rede e a Paula Maines, que me auxiliou com informações e na aplicação dos questionários.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Aos colegas que fizeram parte desta caminhada, em especial ao Marcelo Tatsch, que, tornou-se um grande amigo.

A todos que, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta caminhada.

## **RESUMO**

**Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria**

### **ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NUMA REDE DE HOTÉIS: UM ESTUDO DA REDE VERSARE DE HOTÉIS**

Autor: Rodrigo do Nascimento Moraes  
Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann  
Santa Maria, março de 2008.

A extensa teia que envolve novas dimensões nas áreas da comunicação e transportes mundiais, decorrentes da globalização das economias, propiciou o crescente aumento do turismo nas últimas décadas do século XX. Além de estratégias de alavancagem do turismo promovidas por países e regiões, surgiram novos nichos comerciais, como o turismo ecológico, religioso, de negócios e de terceira idade, que incrementaram os fluxos mercadológicos. Com todas estas mudanças, ser competitivo é cada vez mais importante no dia-a-dia das empresas, realidade esta que estimula concorrentes se unirem para competir em escalas cada vez maiores. Esta dissertação apresenta, através de um estudo de multicasos de empresas associadas a uma rede de hotéis, uma análise das expectativas de 16 hoteleiros dos 20 hotéis pesquisados sobre sua motivação para entrar na rede e sua satisfação com os resultados após a sua adesão à rede. Verificou-se que as respectivas empresas associadas à rede têm um longo caminho até seu amadurecimento, porém, fatores importantes para que a associação destas empresas tenha êxito, tais como confiança e colaboração, tiveram o melhor resultado dentre todos os aspectos pesquisados. É essa argamassa que une os associados que vai proporcionar a melhora dos outros resultados, que também são importantes, como a redução de custos e os indicadores de desempenho dos hotéis. Como fator que obteve o resultado mais baixo está a redução dos custos, principalmente para a aquisição de equipamentos. Tendo em vista que o trabalho realizado faz um corte no tempo e identifica os resultados da rede neste momento, sugere-se que sejam definidas medidas para se melhorar os resultados obtidos e que se faça um acompanhamento constante a fim de promover o crescimento e desenvolvimento da Rede Versare de Hotéis, além de novas pesquisas na área.

Palavras-Chaves: redes de empresas, competitividade, cooperação, hotelaria, estratégia empresarial.

## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Masters Degree Program in Engineering of Production  
Federal University of Santa Maria, Brazil

### **STRATEGY AND COMPETITIVITY IN A HOTEL NETWORK: A STUDY OF REDE VERSARE DE HOTÉIS**

Author: Rodrigo do Nascimento Moraes  
Adviser: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann  
Santa Maria, March, 2008.

The huge web which involves new dimensions in the world communication and transportation areas, due to the globalization of the economies, has provided a growing improve of tourism in the last decades of the 20th century. Besides the tourism leveraging strategies, implemented by countries and regions, new business niches have risen, such as ecological, religious, business and third age tourism, which have leveraged the marketing flows. Due to these changes, being competitive is even more important in the company's everyday routines. Such scenario stimulates competitors to join forces in order to compete in even bigger scales. This dissertation presents, through a multicase study of companies associated to a hotel network, an analysis of the expectations of 16 hotel owners of the 20 hotels surveyed about their motivation to join the network and their satisfaction with the results after becoming part of the network. It was acknowledged that the companies associated to the network have a long way until they are fully developed, however, important factors for the success of these companies, such as trust and cooperation, had better results among all the surveyed aspects. And this is the joining force which unites the partners which will provide the improve of results, that are also relevant, as cost reduction and the hotels performance indexes. As the factor which got the lower results is the cost reduction, mainly in order to purchase equipment. Once the present work identifies the results in the network during a due time, it is suggested that measures in order to improve the obtained results should be taken as well a constant accompanying in order to foster the growth and the development of Rede Versare de Hotéis, besides new researches in the area.

Keywords: business network, competitiveness, cooperation, hotel, business strategy

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Rede Top-down.....	55
Figura 2 - Rede flexível de empresas .....	56
Figura 3 - Resumo das tipologias de redes de Lipnack & Stamps .....	57
Figura 4 - Tipologias de redes segundo Snow et al (1992) .....	61
Figura 5 - Tipologias de redes segundo Grandori & Soda (1995).....	62
Figura 6 - Linha da mudança .....	64
Figura 7 - Símbolo da Rede Versare.....	73
Figura 8 - Localização dos Associados da Rede Versare .....	74
Figura 9 - Estrutura da Rede Versare .....	77



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do PIB brasileiro de 1960 a 2006.....	39
Gráfico 2 - Motivação para entrar <i>versus</i> satisfação após a entrada na rede .....	79
Gráfico 3 - Participação nos treinamentos oferecidos pela Rede Versare.....	80
Gráfico 4 - Satisfação com as atividades desenvolvidas pela Rede Versare.....	81
Gráfico 5 - Satisfação com os indicadores após a entrada na Rede Versare .....	82
Gráfico 6 - Satisfação com a redução dos custos após a entrada na rede .....	83
Gráfico 7 - Nível de desenvolvimento da Rede Versare .....	85
Gráfico 8 - Nível de confiança e colaboração na Rede Versare .....	86
Gráfico 9 - Resultado global da pesquisa comparando as médias das questões com a média geral obtida .....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variação dos critérios do pacote de valor. ....	41
Quadro 2 - Classificação dos serviços. ....	43
Quadro 3 - Características do pacote de serviços. ....	44
Quadro 4 - Ameaças e oportunidades em participar de uma rede .....	48
Quadro 5 - Resumo dos Princípios das Redes e Sistemas .....	65
Quadro 6 - Hotéis pertencentes à Rede Versare .....	68
Quadro 7 - Objetivos das perguntas do questionário.....	70
Quadro 8 - Conceitos utilizados na questão número 1 do questionário .....	78
Quadro 9 - Aspectos relativos à Empresa Individualizada.....	84
Quadro 10 - Principal mudança positiva após a entrada na rede.....	87
Quadro 11 - Aspectos negativos após a entrada na rede .....	87

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 - Questionário aplicado aos associados da Rede Versare .....	98
ANEXO 2 - Tabulação do questionário aplicado aos associados da Rede Versare ...	102
ANEXO 3 - Programa de Fidelidade da Rede Versare .....	103

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Estratégia e competitividade em rede.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Planejamento .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Estratégia .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4 Planejamento estratégico .....</b>	<b>26</b>
1.4.1 Estratégias genéricas .....	30
<b>1.5 A empresa individualizada .....</b>	<b>33</b>
<b>1.6 A administração estratégica e a teoria da complexidade.....</b>	<b>35</b>
<b>2 EMPRESAS DE SERVIÇOS.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Serviços e produtos físicos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2 Tipos de serviços .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 Pacote de serviços .....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 Uma breve descrição de empresas turísticas.....</b>	<b>45</b>
<b>3 REDES DE EMPRESAS.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Conceitos de Redes de Empresas .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Tipologias de redes de empresas .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Redes de empresas e sistemas.....</b>	<b>62</b>
3.3.1 Princípio 1 - Você se torna sinérgico .....	63
3.3.2 Princípio 2 - O melhor participante é <i>um hólon</i> .....	63
3.3.3 Princípio 3 - A malha de relacionamentos interligados .....	63

3.3.4 Princípio 4 - Liderança representativa .....	63
3.3.5 Princípio 5 - Níveis hierárquicos .....	64
3.3.6 Princípio 6 - Complementaridade e cooperação .....	64
3.3.7 Princípio 7 - Fases do crescimento .....	64
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Delineamento .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Procedimentos.....</b>	<b>67</b>
4.2.1 Unidades de análise e sujeitos pesquisados .....	67
4.2.2 Coleta de dados .....	69
4.2.3 Modelo para análise dos dados .....	71
<b>5 RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 A Rede Versare.....</b>	<b>72</b>
<b>5.2 Características da Rede Versare.....</b>	<b>73</b>
5.2.1 Origem do Logotipo da Versare.....	73
5.2.2 Localização dos associados.....	74
5.2.3 Classificação dos hotéis da rede.....	75
5.2.4 Principais atividades desenvolvidas pela Rede Versare .....	75
<b>5.3 Análise dos dados.....</b>	<b>77</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a competição cresceu de forma significativa em praticamente todo o mundo (PORTER, 1999) e cresceu não somente em intensidade, mas também em velocidade. Para Hooley, Saunders & Piercy (2005) a essência das economias modernas é a concorrência entre empresas para satisfazer aos clientes. Há não muito tempo atrás, a competição era quase inexistente em muitos países e setores. No caso da hotelaria não é diferente, com a ‘descoberta’ do potencial turístico do Brasil, várias empresas externas se interessaram em investir neste setor, pode-se dizer que estar apto a competir de forma ética é fundamental para o crescimento e sucesso organizacional.

O crescente aumento do turismo nas últimas décadas do século XX é resultado de uma ampla teia que envolve novas dimensões nas áreas da comunicação e transportes mundiais, decorrentes da internacionalização das economias. Além de estratégias de alavancagem do turismo promovidas por países e regiões, surgiram novos nichos negociais, como o turismo ecológico, religioso, de negócios e de terceira idade, que incrementaram os fluxos mercadológicos.

A hotelaria tem satisfeito à demanda dos novos segmentos de mercado e, ao mesmo tempo, propicia o surgimento de novas formas de turismo, o que diversifica o portfólio de serviços. A evolução da hotelaria na última década e sua ampla perspectiva de crescimento acompanha uma tendência verificada em todos os ramos e setores de negócios, a qualificação e especialização dos serviços prestados (ANDRADE, BRITO & JORGE, 1999).

A complexidade de um hotel atuando sozinho neste mercado tão disputado faz com que se busque novas alternativas para a competitividade em um mundo globalizado. E entre elas está a associação de empresas na forma de redes flexíveis horizontais, nas quais empresas

concorrentes se unem para que juntas consigam ter melhores resultados do que se estivessem concorrendo de forma independente.

Devido à importância do assunto, percebe-se a necessidade de estudar empresas que, antagonicamente são concorrentes entre si, mas que têm necessidade de unir-se para poder competir em um ambiente globalizado. As empresas buscam complementaridades quando compreendem que seus recursos são limitados para desenvolver as capacidades necessárias para atuar em um mercado competitivo (WITTMANN, DOTTO & BOFF, 2004). Neste ambiente econômico, no qual a globalização é um fator que também afeta o turismo brasileiro de forma direta, observa-se que redes hoteleiras internacionais continuam investindo grandes quantidades de recursos neste setor, que é, sem dúvida, um dos grandes geradores de emprego e renda do país. Juntamente com a chegada destes grupos turístico-hoteleiros, chegam novidades na prestação de serviços que são cada vez mais diferenciados, levando os atores do setor turístico nacional a inovarem constantemente para fazer frente a esta nova realidade que se apresenta.

Várias alternativas são colocadas em prática pelas empresas neste sentido, entre elas, a formação de redes flexíveis horizontais de empresas, experiência que já pode ser constatada internacionalmente, como os exemplos encontrados na Alemanha, Itália e Dinamarca (CASAROTTO & PIRES, 1998, PUTNAM, 2000; AMATO NETO, 2000). Nestas redes de empresas de pequeno porte compartilham conhecimentos, informações, recursos numa tentativa de otimizar seus resultados globais a partir da colaboração mútua, entendendo e atendendo de uma forma cada vez melhor as necessidades e expectativas dos mercados nos quais estão inseridas.

No estado do Rio Grande do Sul existem empresas de vários ramos de negócios que estão adotando a formação de redes flexíveis horizontais como alternativa para, além de sobreviverem, serem mais competitivas. Para sustentar estas iniciativas, as empresas podem contar, com apoio técnico do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa) e da SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais), que desenvolveram metodologias para conduzir este processo.

O presente estudo aborda uma destas redes, a Rede Versare de hotéis, com o objetivo de avaliar os aspectos que motivaram os hoteleiros a se associarem na rede e sua satisfação com os resultados obtidos após esta associação. Os dados obtidos, através da presente dissertação de mestrado, poderão servir de apoio decisório aos dirigentes das empresas pesquisadas, bem como de organizações afins.

O tema: 'Estratégias e Competitividade numa Rede de Hotéis: Um Estudo da Rede Versare' nos leva a uma análise dos resultados obtidos por uma série de concorrentes, com realidades empresariais diferentes que, mantendo suas autonomias gerenciais, se uniram em uma rede para aumentar a competitividade e explicitar: Quais aspectos motivaram a associação e qual o grau de satisfação com os resultados obtidos pelos associados após sua adesão à Rede Versare?

Especificamente, o presente trabalho se propôs a:

- entender que aspectos motivaram a associação;
- verificar os resultados alcançados pelos associados;
- identificar a satisfação com as principais atividades comuns desenvolvidas pela rede;
- verificar o nível de confiança e colaboração na rede;
- oportunizar a identificação de melhorias que possam contribuir para o desenvolvimento da rede;
- caracterizar a rede estudada.



Para a elaboração do presente estudo foram pesquisados os 20<sup>1</sup> hotéis associados à Rede Versare através de questionários aplicados via e-mail e telefone. O método utilizado foi o de múltiplos casos. Os dados foram analisados e os resultados foram expressos em forma percentual para as questões fechadas e, para as questões abertas, foi elaborado um quadro com as respostas e a frequência que apareceram.

Além desta introdução, o presente trabalho é composto de outros seis capítulos. No primeiro capítulo, são abordadas questões sobre estratégia empresarial, planejamento estratégico e a teoria da complexidade.

No segundo capítulo é feita uma descrição das empresas de serviços, seus tipos, composição do pacote de serviços e uma breve descrição das empresas turísticas.

Redes de empresas é o assunto do terceiro capítulo, nele são tratados os seus conceitos e tipologias e ainda uma breve comparação entre redes de empresas e sistemas.

O quarto capítulo trata dos aspectos relacionados com a metodologia utilizada no estudo, seu delineamento e procedimentos para a definição da população e amostra, como foram coletados os dados e o modelo utilizado para a sua análise.

Os resultados da pesquisa compõem o quinto capítulo, com a descrição da Rede Versare e a análise dos dados, que contém as informações tabuladas, extraídas dos questionários aplicados aos associados na forma de índices percentuais.

No sexto e último capítulo encontram-se as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido, as limitações da pesquisa e recomendações.

---

<sup>1</sup> Atualmente a Rede Versare é composta por 26 hotéis, porém, apenas os representantes de 20 deles responderam a pesquisa.

# 1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Este capítulo inclui os aspectos da literatura que constituem o quadro teórico baseado em contribuições científicas já elaboradas sobre o tema e que contribuíram para o embasamento do trabalho.

## 1.1 Estratégia e competitividade em rede

Estratégia segundo Thompson & Strickland III (2003) consiste num conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa, com a determinação de um futuro desejado no qual quer chegar no médio e longo prazos. Uma boa estratégia sem a execução adequada mostra que o gerente possui alguma deficiência e que a responsabilidade pela elaboração e implementação deve ser do diretor executivo, auxiliado pela gerência. Várias empresas possuem um departamento de planejadores, mas sua principal função é a coleta de informações e não a execução do plano. Esta fragmentação acaba dificultando o processo, pois como não são os planejadores que irão executar o plano, podem ficar de fora informações e percepções importantes sobre o contexto do planejamento.

Para os mesmos autores, existem cinco tarefas inter-relacionadas de estratégia que os gerentes devem desempenhar, são elas:

### a) **Desenvolver a visão estratégica e a missão do negócio**

É função dos gerentes definir o que consideram o negócio da empresa e sua percepção para os próximos 5 a 10 anos. Quando respondem ‘quem somos, o que fazemos e para

onde estamos direcionados' os gerentes estabelecem um curso para a organização definindo a visão estratégica da empresa e a declaração da missão, que determina o negócio da empresa, fornecendo uma visão clara do que estão tentando fazer para seus clientes;

#### **b) Estabelecimento de objetivos**

Ao estabelecer objetivos, converte-se a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em metas de desempenho específicas, por meio das quais o progresso da organização pode ser medido. Estas devem ser desafiadoras e factíveis, garantindo que a empresa terá patamares de desempenho superiores, podendo serem de curto e longo prazo. Dois tipos de objetivos são colocados como referência, os financeiros (que se relacionam com medidas de desempenho) e os objetivos estratégicos (que dizem respeito à competitividade da empresa);

#### **c) Elaboração da estratégia**

Para elaborar uma estratégia faz-se necessário possuir um sólido diagnóstico da situação interna e externa da empresa, construído em uma mistura de ações deliberadas (estratégia planejada) e intencionadas, reações necessárias para o controle de imprevistos e novas pressões competitivas (estratégia emergente).

Um bom estabelecimento de estratégias não se separa de um bom espírito empreendedor de negócios, pois os gerentes devem estar sempre atentos aos acontecimentos externos para que suas estratégias se mantenham próximas a eles, quando os gerentes deixam de ser empreendedores, a estratégia corre o risco de ficar ultrapassada e de ser refletida de dentro para fora.

As estratégias estão em constante evolução e sempre são necessários ajustes finos, que iniciam em um departamento ou área funcional e vão perpassando toda a organização. Estes ajustes devem ser feitos sempre no momento certo, ou reagindo ou se antecipando a acontecimentos externos. Embora a estratégia deva ser alterada quando isto acontece, de forma muito seguida, os gerentes responsáveis certamente não fizeram uma análise estratégica ruim, tomada de decisão errada ou má elaboração de

estratégia, pois este descompasso é decorrente de ajustes necessários devido a mudanças, especialmente no ambiente externo.

As estratégias da empresa estão associadas com a palavra ‘como’, como crescer no negócio, como satisfazer o cliente, como vencer a concorrência, como responder as condições variáveis do mercado, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros devendo ser parcialmente visíveis e parcialmente invisíveis do lado de fora.

#### **d) Implementação e execução da estratégia**

A função do gerente é ver o que é necessário para executar a estratégia e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado, é uma tarefa de campo do tipo ‘mão na massa’. A administração deve adequar o modo de como as coisas estão sendo feitas e o que ainda precisa acontecer para a execução eficiente da estratégia. Para isto, relaciona-se a estratégia com capacidade interna, estrutura de recompensas, sistema interno de apoio e cultura da organização. Cada gerente precisa ter bem claro o que deve ser feito em sua área de responsabilidade.

#### **e) Avaliação do desempenho, revisão dos novos desenvolvimentos e início das ações corretivas**

A missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais, pois ajustes são normais e necessários. A implementação é um processo e não um evento, ela acontece por meio do efeito cumulativo de muitas decisões administrativas sobre a forma de fazer as coisas e de criar adaptações mais fortes entre a estratégia e as práticas internas.

A gerência estratégica é considerada um processo contínuo no qual as cinco tarefas estão em constante interação sendo seus limites apenas conceituais e não reais.

Após a realização dos itens anteriores é necessária a execução de três tarefas para a elaboração das estratégias (THOMPSON & STRICKILAND III, 2003), são elas:

- a) Primeira: compreender o negócio de a empresa que é definido por três pilares: a necessidade que está sendo atendida, quem está sendo atendido e

como este atendimento está sendo feito. Para os mesmos autores, para ter valor gerencial, as visões estratégicas, as definições do negócio e as declarações de missão devem ser suficientemente restritas para focar a arena real de interesse do negócio. A maneira de descrever a visão estratégica é redigi-la na forma de declaração da missão e comunicá-la para os gerentes dos vários níveis e empregados é muito importante, linguagem branda e paternalista deve ser evitada. Boas declarações de missão são simples, geram entusiasmo pelo futuro rumo da empresa e promovem o esforço e dedicação de todos. Embora a organização pretenda recompensar os acionistas, sua missão deve enfatizar a recompensa aos clientes. Eventualmente, para responder às mudanças no ambiente externo, a missão da empresa deve ser alterada para a condução ao novo rumo de longo prazo desejado;

- b) Segundo: estabelecer objetivos possibilitando converter a visão estratégica e o rumo em metas de resultados e marcos de desempenho, representando o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Sem objetivos bem definidos (quantificados e com prazo), as declarações de missão correm sério risco de terminarem apenas como um sonho. Existem basicamente dois tipos de objetivos a serem estabelecidos, os financeiros e os estratégicos. Dependendo da situação em que a empresa e o mercado se encontram, o gerente pode dar mais ênfase a um ou a outro. Quando uma empresa persegue incansavelmente um objetivo estratégico específico de longo prazo, pode-se dizer que ela demonstra um propósito estratégico. Toda empresa necessita de objetivos de curto prazo (resultados imediatos que precisam ser alcançados) e de longo prazo (resultados que serão atingidos mais a diante e que devem começar a ser construídos com as decisões tomadas no tempo presente). As metas devem ser desafiadoras, porém factíveis, devem se basear nas condições externas e internas e representar patamares superiores de desempenho. Para que a empresa atinja seus objetivos institucionais, é importante que cada nível gerencial tenha suas metas relacionadas às da empresa e quanto cada nível atinge sua meta, a empresa atinge a sua como um todo, e;

c) Terceiro: elaborar a estratégia de uma organização é definir como atingir as metas de desempenho e como competir com sucesso. Os autores apresentam uma hierarquia para sua elaboração:

- estratégia corporativa, contempla a empresa como um todo, todos os seus negócios, preocupa-se em estabelecer posições comerciais em diferentes indústrias e de que forma melhorar o desempenho do grupo de negócios que a empresa diversificou;
- estratégia de negócios, elaborada para cada negócio individual que a empresa diversificou, define a criação de uma posição competitiva mais forte de longo prazo e produz vantagens competitivas mensuráveis e duráveis;
- estratégia funcional, estabelecida para as unidades funcionais específicas, tantas quantas existirem dentro de um negócio e;
- estratégia operacional, é mais restrita e engloba as unidades operacionais básicas, delineiam como gerenciar unidades organizacionais chaves dentro de um negócio e como executar atividades estrategicamente significativas.

Existem vários fatores que influenciam a estratégia de uma empresa, entre eles, as considerações sociais, políticas, legais e de cidadania; atratividade da indústria e condições competitivas; oportunidades e ameaças de um mercado específico; pontos fortes e fracos organizacionais e capacidades competitivas; ambições pessoais, filosofias de negócio e crenças éticas dos gerentes, a influência de valores compartilhados e da cultura da empresa na estratégia.

Outra questão abordada pelos autores é o desafio de traçar objetivos tendo clara a hierarquia das estratégias, e, para sua implementação propõem a execução das seguintes tarefas:

**a) Orçamentos**

Realocação de recursos para ajustar as necessidades orçamentárias e de pessoal da nova estratégia, pois os gerentes precisam saber se possuem recursos suficientes para sua implementação ou se precisam fazer ajustes. Este processo ocorre com muita negociação dentro da empresa e um gerente deve ser suficientemente hábil para garantir a obtenção dos recursos que necessita.

**b) Políticas e procedimentos**

As mudanças na estratégia podem necessitar de adaptações nas práticas de trabalho e gerar muita resistência e ansiedade. Sugere-se o estabelecimento de políticas e procedimentos operacionais que proporcionam orientação para os gerentes operacionais, pessoal de supervisão e empregados em termos de como as coisas devem ser feitas, que: possibilitam alinhar as ações e o comportamento com a estratégia; reforçam a firmeza com que as atividades críticas para a estratégia devem ser executadas e o processo de mudança de política pode ser usado como alavanca para mudar também a política corporativa e produzir um melhor alinhamento com a nova estratégia.

**c) Melhores práticas**

A identificação das melhores práticas é uma jornada, não um destino, é um exercício de fazer as coisas à maneira da classe mundial, para isto é necessário fazer *benchmark* de como são executadas as tarefas específicas pelas melhores empresas da indústria ou do mundo. Uma forte corrente das melhores práticas é a Gestão da Qualidade Total que envolve a criação de uma cultura de qualidade voltada para a melhoria contínua do desempenho de cada tarefa e atividade da cadeia de valor.

**d) Sistemas de apoio**

Sistemas de apoio inovadores e no estado da arte podem ser a base da vantagem competitiva se proporcionarem uma capacidade que o concorrente não pode igualar. A informação precisa na hora certa permite que os membros da organização monitorem o progresso e executem as ações corretivas prontamente.

### e) **Recompensas**

Outro fator bastante importante para a implementação da estratégia é a questão de recompensa, que serve como prática motivacional e é um grande desafio para a implementação da estratégia.

## **1.2 Planejamento**

Mintzberg (2000) questiona o que é planejamento e apresenta várias versões utilizadas nos dias de hoje, versões que, segundo ele, estão incompletas ou equivocadas. Embora haja referências a planejamento estratégico no livro A Arte da Guerra de Sun Tzu de 1971 (originalmente escrito há cerca de 2.400 anos), na obra de Henry Fayol, entre outras, foi por volta de 1950 que começou a se difundir com rapidez fazendo parte de um exercício orçamentário das grandes corporações norte americanas. Em 10 anos tornou-se uma obsessão entre as empresas norte-americanas e até mesmo do governo, na forma de SPPO (Sistema de Planejamento-Programação-Orçamentação). Outros artigos sobre o assunto foram sendo escritos, mas a impressão que permanecia era que o planejamento pode ser tão ilusório, pois seus proponentes estão mais preocupados em promover ideais vagos do que obterem posições viáveis, com o que ele poderia ser do que com o que se tornou de fato. Ele busca mostrar, de uma forma mais operacional, o lugar que o planejamento ocupa, e não encontrar um lugar para ele.

O mesmo autor propõe que, deve-se antes de observar a definição operacional, conhecer as definições formais:

- a) planejamento é pensar no futuro, a questão aqui, é que não pode-se limitar esta definição, qual atividade da empresa não está pensando no futuro? Tanto no curto como no longo prazo?;
- b) planejamento é controlar o futuro, não apenas pensar sobre ele, mas agir sobre ele, esta abordagem parece, como a primeira, um tanto ampla, pois não considera de maneira relevante as incertezas, como se a empresa não fosse afetada por forças externas incontroláveis;



- c) planejamento é tomada de decisão, esta abordagem está ligadas às duas anteriores, pois se toma uma decisão pensando em onde ela vai levar a organização no futuro;
- d) planejamento é tomada de decisão integrada, apesar de ser semelhante a anterior, esta definição está mais preocupada com a integração de decisões diferentes do que simplesmente decidir, começando desta forma a identificar um posicionamento para o planejamento e
- e) planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões, este é o conceito adotado pelo autor, no qual planejamento, acima de tudo é sua ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento. Mintzberg (2000) ainda define melhor o significado de formalização:

- decompor;
- articular e;
- racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações.

Segundo o mesmo autor, o planejamento está na extremidade formal do continuum do comportamento organizacional e que não deve ser entendido como tomada de decisão, nem como formulação de estratégias e nem como administração, mas como um esforço para sua formalização de partes delas, decompondo, articulando e racionalizando.

Outro questionamento trazido por Mintzberg (2000) é ‘Por que planejar’ (segundo os planejadores), no qual tenta mostrar como os ‘planejadores’ respondem, na forma de imperativos, esta pergunta:

- a) as organizações devem planejar para coordenar suas atividades, de modo que as decisões tomadas em conjunto sejam formalmente expressas em um único

processo para garantir que os esforços da organização serão coordenados de maneira adequada;

- b) as organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração, preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o controlável, o questionamento aqui consiste em não considerar formalmente como o futuro é tratado;
- c) as organizações devem planejar para ser ‘racionais’, considera planejamento uma forma superior de administração, a tomada de decisão formalizada é melhor que a não-formalizada e
- d) as organizações devem planejar para controlar, este tema é um tanto delicado, pois também acredita que o planejamento estimula a participação e facilita o consenso, o controle por meio do planejamento se estende em todas as direções a fim de controlar aqueles cujo trabalho é ‘coordenado’, outro aspecto do controle, diz respeito ao futuro da organização e portanto ao ambiente fora dela. Pode-se dizer que muitas vezes o que a empresa considera planejamento, é apenas um esforço para minimizar ou se livrar de influências do mercado.

### **1.3 Estratégia**

Pode-se dizer que:

- a) estratégia é um plano, uma direção, um caminho a seguir;
- b) estratégia também é um padrão, consistência de um comportamento ao longo do tempo – embora válidas, estas definições não consideram o que o autor chama de estratégias emergentes e nem que algumas das estratégias não serão realizadas, o que acontece, é que freqüentemente as empresas possuem o que pode ser chamado de estratégia guarda-chuva, na qual são delineadas linhas gerais e os detalhes vão surgindo no decorrer do tempo;

- c) estratégia é posição, definição de determinados produtos em determinados mercados; e
- d) estratégia é perspectiva, maneira da organização fazer as coisas, seu conceito de negócio. Concluindo, planejamento estratégico não é sinônimo de formação de estratégia.

#### **1.4 Planejamento estratégico**

Acredita-se que: ‘formação de estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos’, em contraponto, Mintzberg (2000) acredita que uma empresa pode planejar (considerar seu futuro) sem se engajar em planejamento (procedimento formal) mesmo sem produzir planos (intenções explícitas); alternativamente, uma organização pode se engajar em planejamento (procedimento formalizado) apesar de não planejar (considerar seu futuro); e os planejadores podem fazer tudo ou apenas parte, às vezes nada.

Falar de estratégia nos leva a acreditar que se passa de uma situação na qual se acreditava que a solução do problema das empresas estava no Planejamento Estratégico, ou seja, análise das oportunidades (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) e a compatibilização destes dois pontos na busca da realização dos objetivos da empresa para uma outra situação na qual se busca a Administração Estratégica que observa estes fatores de forma mais ampla (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1981).

É importante ter um conhecimento da base teórica sobre o problema que pretende solucionar, pois se não for desta forma, corre-se o risco de não entendê-lo corretamente e utilizar as técnicas inadequadas para sua solução, não obtendo desta maneira a melhor solução. O gestor deve então estar preocupado tanto com a teoria quanto com a prática, circulando tanto entre a alta administração e toda a estrutura organizacional para que possa ter uma visão não distorcida das coisas e decidir da melhor forma possível. A solução dos problemas muitas vezes não é um tema de simples resolução, pois tende-se a afastá-los e nós e não enfrentá-los, o que exigiria um esforço maior por parte do gestor.

Desta forma, deve-se conviver com dilemas e tomar decisões o tempo inteiro e entender que o novo modelo está adaptado aos dilemas da solução de problemas organizacionais. Este modelo possui quatro dimensões:

- a) Decisão versus sistema;
- b) Dilema holístico versus dilema fragmentado;
- c) Dilema interno versus dilema externo; e
- d) Dilema fechado versus dilema aberto.

Estes quatro dilemas orientam a tomada de decisão e de resolução de problemas, a fim de cumprir a função da empresa nos seguintes aspectos: eficiência, viabilidade e significação.

Qualquer estratégia depende do sistema de normas apreendidas pelo pessoal da organização como sendo sua política básica ou seu tipo específico de administração. Um fato interessante, é que, devido a flexibilidade desta política, podem tanto reforçar ou mudar estas normas existentes. Pode-se analisar este sistema de normas a partir de quatro enfoques, o primeiro é o de sistemas de administração, que é composto de três subsistemas: planejamento, organização e controle social; o segundo que é racionalidade, política e sistemas de administração que expressa e determina a visão do ambiente, a identidade da organização, a inteligência do problema, a concepção das estratégias e a estrutura e controle social, o terceiro a dinâmica política, que enfatiza a produção da organização e seu reconhecimento social e por fim o quarto enfoque que é a administração estratégica, que necessita de novos modelos que contemplem as normas culturais e sócio-políticas e a potencialidade técnico-econômica.

Os preceitos de planejamento estratégico não são fáceis de ser praticados e também a tentativa rigorosa de sua implementação provoca uma determinada resistência ao planejamento, como se este fosse um corpo estranho dentro da organização. Inicialmente pensou-se que o que faltava para que tal processo desse certo era a dedicação da alta administração, porém tal solução se mostrou apenas temporária, pois com o tempo o seu entusiasmo migrava para outras prioridades. Inicialmente, as abordagens partilhavam de uma técnica oriunda da experiência, que procurava remediar sintomas específicos e não problemas

responsáveis por estes sintomas. Esta metodologia de tentativa e erro deu lugar a uma outra que examina o efeito produzido por diferentes soluções e escolhe aquela que aponta para os melhores resultados, desta forma a ciência melhora, apressa e reduz o custo da solução.

A empresa de uma forma geral relaciona-se com o meio de duas maneiras distintas, uma delas é o comportamento competitivo (ou operacional), no qual, produzindo de maneira mais eficiente possível, procura obter lucro através de um processo de troca; a segunda é o comportamento empreendedor (ou estratégico), quando a empresa procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que oferecem mais potencial de lucros futuros. Como a primeira forma é geradora de lucro e a segunda absorvedora, a empresa deve aproveitar seus mercados atuais enquanto possível, mas sempre de olho nos mercados futuros para garantir seus objetivos de lucros e crescimento. Para fazer frente ao problema de suportar o impacto cruzado e interdependência da sociedade mais ampla, foi inventada a técnica do planejamento estratégico. Técnica que envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação de seus mercados e produtos para atingir tais objetivos, na seqüência, determinar as capacidades da empresa, buscar formas alternativas de crescimento e a avaliação do seu potencial, no que diz respeito aos objetivos e à capacidade da empresa em tirar vantagem dessa potencialidade, dos quais resulta a nova atitude estratégica.

Quando fala-se em diagnóstico da atitude estratégica da empresa, deve-se estar atento a vários aspectos, como o modelo de comportamento organizacional, que com já foi salientado no parágrafo anterior, pode ser de dois tipos, o competitivo, que busca extrair lucro do meio ambiente e o empreendedor, que pretende construir e manter laços lucrativos. Este traz para a empresa maiores novidades, discontinuidades e riscos, enquanto aquele está baseado na experiência anterior da empresa. Pode-se chamar a mudança de comportamento competitivo para empreendedor de transformação cultural. O simples fato de planejar não produz ações nem mudanças visíveis, para que isto aconteça, a empresa precisa de aptidões adequadas, administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos. Na falta destas qualidades, o que se observa quando uma empresa é basicamente competitiva, a impressão que fica, é a de que a empresa está resistindo à implantação dos planos.

Pode-se abordar também a intensidade de comportamento, que tem relação com a intensidade que a empresa responde ao mercado e suas aptidões. A primeira tem a ver com sua agressividade na competição, sua tendência a compreender o cliente, sua liderança e produto e penetração em novos mercados. A segunda está mais relacionada ao ambiente interno, como tempo de tomada de decisão, qualificação dos gerentes e trabalhadores, flexibilidade estrutural.

Outro assunto pertinente é a questão do diagnóstico, que deve ser feito do ambiente (externo), buscando oportunidades e ameaças, da capacidade (interno) com seus pontos fortes e fracos e finalmente o diagnóstico consolidado que avalia os dois anteriores e define melhor quais ações devem ser tomadas para a obtenção dos melhores resultados.

Ao tratar-se do planejamento da transformação da atitude estratégica deve-se mencionar a transformação de capacidade, que é um processo complexo que envolve mudanças coerentes em alguns atributos (valores e normas, habilidades administrativas, relações estruturais, relações de processo e tecnologia) da cultura da empresa. Mas como relacionar o processo de mudança na estratégia com a mudança de capacidade? Uma tentativa de mudar as capacidades pela efetuação do trabalho estratégico é interessante, sobretudo se combinar e inter-relacionar o processo cognitivo do planejamento com o processo sócio dinâmico da implantação. Mais um fator importante na transformação da atitude estratégica é o conflito das culturas, que pode ter três soluções possíveis:

- o da cultura dominante, assim, durante a era da produção em massa, a cultura competitiva dominou a cultura empreendedora;
- a cultura média, espécie de compromisso que une os modelos de iniciativa e antecipação e;
- coexistência cultural, também denominada de forma inovadora, que tenta acomodar as duas culturas separadas dentro da mesma organização.

Neste sentido, a administração integrativa ganha cada vez mais espaço porque trata de três aspectos importantes para o êxito da empresa: o primeiro é a dinâmica de curto prazo da

interação entre o conjunto das atividades competitivas e empreendedoras dentro de cada ciclo de vida principal da indústria a que pertence a empresa; o segundo preocupa-se com a dinâmica do longo prazo entre os estágios do ciclo de vida, na busca de uma harmonização com o meio ambiente e o terceiro que preocupa-se com o equilíbrio dos diferentes ciclos de vida nos quais a empresa está envolvida dependendo do seu estágio de crescimento.

Dentro da dinâmica da transformação de posição observar-se as limitações da tecnologia cognitiva, na qual se observa que a resistência ao planejamento estava em seu excesso e não em sua falta. A aprendizagem adaptativa acontece de forma reativa, a empresa vai se adequando ao ambiente de acordo com as necessidades. A mudança planejada acontece de forma pró-ativa e prepara a estrutura antes do aparecimento das necessidades. Finalmente se sugere a aprendizagem planejada, que combina as duas anteriores, deixando de ser puramente adaptativa ou puramente planejada.

Quando um gestor parte para uma intervenção para a administração estratégica deve atentar que esta é um fenômeno comportamental e não a simples formulação de uma estratégia ou plano. Para isto, é preciso que fique bem claro o motivo pelo qual a empresa quer adotar a administração estratégica, deve ser diagnosticada a cultura organizacional, precisa observar a formalização dos sistemas de administração, definir uma estrutura de intervenção para que se possa realmente implantar a administração estratégica, determinar como será o processo de penetração da mudança na organização, quais camadas, que grau de sofisticação e devem ser claramente definidos os objetivos que se pretende atingir, dentre outros fatores.

#### 1.4.1 Estratégias genéricas

Entender a importância do planejamento estratégico é fundamental para as empresas nos dias de hoje, pois ele as disciplinam a estarem atentas às oportunidades e ameaças (ambiente externo) e também aos pontos fortes e fracos (ambiente interno) e desta forma se posicionam para obter o melhor resultado possível através da implementação das estratégias sugeridas.

Existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar a concorrência (PORTER, 1991):

**a) Liderança de custo total**

Nesta abordagem estratégica o custo baixo em relação aos concorrentes é o tema central, embora qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Esta teoria exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, controle dos custos e despesas gerais, minimização de gastos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade entre outras.

Uma boa estratégia de baixo custo defende a empresa contra a rivalidade dos concorrentes, pois ainda obtém retomo depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição, defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente, defende contra fornecedores poderosos e ainda cria barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custos.

Além dos benefícios, a liderança no custo total traz consigo alguns riscos, entre eles a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizados anteriores, novas empresas que se instalam por meio de imitação ou capacidade de investir em instalações modernas; incapacidade de ver as modificações necessárias devido a atenção colocada no custo e a inflação dos custos, que deixam a empresa com dificuldades em manter o preço competitivo para fazer frente a produtos diferenciados.

“Custos iniciais elevados são encontrados por empresas de serviços que necessitam de uma rede para unir prestadores de serviços e consumidores” (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2006 p. 65) para produzirem com baixos custos.



### **b) Diferenciação**

Aqui a abordagem estratégica busca diferenciar o produto ou o serviço oferecido em várias dimensões criando algo que seja considerado único ao âmbito da indústria. Embora não seja o tema central da estratégia, a empresa não pode ignorar os custos.

Quando alcançada, a diferenciação proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores, produz margens de lucro mais altas, o que ameniza o poder de fornecedores e compradores e deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. A diferenciação cria barreiras de entrada, pois tem a lealdade do seu consumidor. Uma questão importante sobre a diferenciação é que nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos por ela.

A diferenciação apresenta alguns riscos, entre eles a diferença de preço entre o produto diferenciado e o de baixo custo, que pode ser muito grande; o fator de diferenciação pode perder importância para o comprador se há imitação por parte dos concorrentes.

### **c) Enfoque**

A terceira estratégia genérica consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Este enfoque é feito através da diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

A estratégia de enfoque também tem alguns riscos, entre eles, as vantagens oferecidas não são significativas comparadas aos concorrentes diferenciados ou de baixo custo e os concorrentes podem encontrar submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizar a empresa com estratégia de enfoque.

As empresas buscam uma destas três estratégias genéricas para se fazer frente às cinco forças competitivas (cliente, fornecedor, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes), pois uma empresa que se encontra no meio termo está em situação estratégica extremamente pobre, é quase garantido que ela tem uma baixa rentabilidade e provavelmente sofre de uma

cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

### **1.5 A empresa individualizada**

Para que as empresas definam e implementem suas estratégias elas precisam estar abertas para a mudança e inovação no artigo 'A Empresa Individualizada' o autor Sumantra Ghoshal (2001) descreve o modelo que acredita ser capaz de responder a estes desafios. Inicialmente comenta o modelo antigo de gestão, no qual o principal recurso escasso era o capital, e a alta administração era responsável pela produção de mais capital, que era redistribuído em função de suas prioridades estratégicas. O autor define este modelo como uma função dupla de estratégia e estrutura que permite um controle rigoroso sobre as operações.

Atualmente, em detrimento do capital, o recurso estratégico é o conhecimento. Diferentemente do capital que era levado até a alta administração para ser redistribuído, o conhecimento, juntamente com a iniciativa, criatividade e associação com o cliente não podem passar pelo mesmo processo, pois só serão aproveitados pelas pessoas que os desenvolveram. Significa que o antigo modelo caiu por terra, pois a estratégia da empresa está com quem detém o conhecimento, não necessariamente a cúpula da empresa.

Para que se passe do modelo antigo para o novo, as empresas têm um grande desafio, desafio este que passa pelas pessoas, pois para transformar uma organização é fundamental revitalizar seus funcionários e para que esta revitalização aconteça, é importante que se crie um ambiente próprio para cada organização, no qual as pessoas possam realizar plenamente seu potencial. Faz parte deste repto também, não só a definição de uma estratégia para o mercado, mas a escolha dos profissionais certos para implementá-la.

A proposta de Sumantra Ghoshal compreende a organização como um grupo de pessoas sujeitas a regras e relacionamentos que não devem ser rígidos e que são estabelecidos por elas mesmas. O nível de interação a existir entre funcionários e direção para que todos compreendam e partilhem dos mesmos valores, tenham a mesma visão, é responsabilidade e

grande desafio da alta administração, já que o mundo atual exige iniciativa pessoal e trabalho em equipe.

Este novo modelo interfere também nos processos, pois existe uma descentralização e a empresa passa a trabalhar como uma espécie de rede interna de cooperação que favorece o trabalho em conjunto. Passa-se neste momento a entender a empresa não somente no enfoque de estratégia e estrutura, mas também pessoas, objetivos e processos.

Nesta nova forma de gestão as pessoas da organização, indistintamente, devem fundamentalmente agregar valor à empresa. Este enfoque determina que as relações entre as partes integrantes da empresa devem ser sólidas, baseadas no comprometimento mútuo em que as ações e iniciativas de todos contribuam para a competitividade e participem da formulação das estratégias.

Especificamente, à direção cabe criar as condições no ambiente da organização que favoreçam o desenvolvimento desta nova postura. Por sua vez, os funcionários assumem o compromisso em exercer suas funções e desempenhar suas tarefas de maneira profícua e produtiva e dessa maneira garantindo sua empregabilidade. Mas não basta somente melhorar a capacidade dos colaboradores conseguirem emprego, a diretoria deve tentar manter seus funcionários através de um ambiente que proporcione o crescimento profissional de cada um e ao mesmo tempo, faça com que eles sintam que sair da empresa pode não ser um bom negócio.

Em algumas empresas, os centros de lucro são a materialização do novo modelo de gestão. Funcionam como se fossem microempresas e contam com a participação ativa dos funcionários, pois abandonam seus feudos e começam a trabalhar dentro de uma lógica de processos como se fosse uma rede de cooperação interna.

Mas qual o principal obstáculo para se implementar este novo modelo de gestão? Quase todas as empresas no início se baseiam em pessoas, objetivos e processos, mas a medida que crescem se tornam empresas baseadas em estrutura e estratégia. Pode-se dizer que o maior obstáculo está na atitude dos presidentes, porque tiveram sucesso com o modelo antigo. Também a média gerência rejeita a mudança devido à incerteza causada por ela, pois a alta administração sempre hesita em delegar poderes para escalões mais baixos.

Mudar o enfoque de empresas que vem de um histórico de sucesso dentro de um modelo que o capital, representado pela relação entre estrutura e estratégia, era o principal resultado buscado por uma administração muito centralizadora para um modelo baseado fundamentalmente nas pessoas e no resultado que elas podem atingir, aliadas aos objetivos e processos, numa estrutura altamente descentralizada e propícia ao trabalho em equipe, é muito difícil, porém, a ‘empresa individualizada’ aparece como sendo uma excelente alternativa para este novo cenário que se apresenta, no qual a cooperação parece ser a chave do sucesso.

### **1.6 A administração estratégica e a teoria da complexidade**

Muitas vezes, a adoção de novas formas de ver as organizações, como a criação de redes de empresas concorrentes, por exemplo, representam um novo paradigma (KUHN, 1982). Há pouco tempo que essa idéia começa a fazer parte das discussões dos empresários e começa a materializar-se nos mais diversos ramos de atividades empresariais. Inicia-se aí uma nova compreensão sobre as relações entre as empresas, que passam a se entender fazendo parte de um sistema de relações.

Diferentemente do pensamento de que os sistemas são abertos e estão em constante interação com seu meio e sendo modificados por ele, acredita-se que “todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação, e que fazem referência somente a eles mesmos” (MORGAN, 1996 p.242).

A nova abordagem da ciência cognitiva ainda não se firmou como um campo científico maduro, mas está fazendo parte do novo paradigma do pensamento científico, pois questiona os atuais estudos cartesianos da mente e do conhecimento a partir de uma visão sistêmica.

Esta abordagem teve seu início baseado na cibernética, cuja premissa era de que a inteligência humana era semelhante à do computador, desta forma, acreditava-se que a cognição era um processamento de símbolos dentro de um conjunto de regras, em última análise, processamento de informações. Esta idéia só foi questionada 30 anos mais tarde, na década de 70 quando surgiram as idéias de auto-organização, que acabaram trazendo à tona

duas inconsistências do modelo do computador aplicado aos sistemas vivos: “a primeira é a de que o processamento de informações baseia-se em regras seqüenciais, aplicadas uma de cada vez; a segunda é a de que ele é localizado, de modo que um dano em qualquer parte do sistema resulta numa anormalidade do todo” (CAPRA, 1996 p. 211).

A teoria da cognição, também conhecida como Teoria de Santiago, foi inicialmente proposta por Humberto Maturana e Francisco Varela e está baseada na concepção de *autopoiese*, “capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações” (MORGAN, 1996 p.242).

De acordo com esta teoria, a cognição se dá através de um processo de mudanças estruturais, pois o desenvolvimento está sempre associado com aprendizagem. Por estar baseada no pressuposto de que o organismo vivo é um sistema fechado, a cognição não acontece de maneira linear (causa *versus* efeito), mas através de mudanças estruturais que respondem aos estímulos externos, mas nem toda mudança é um ato de cognição, ela só o será se este sistema responder ao estímulo, se o sistema simplesmente for “mutilado” ou modificado sem que haja uma reação não há cognição, outro aspecto importante é que nem todo estímulo externo acarreta uma mudança estrutural, ela só acontece se o sistema responder a ele.

Na tentativa de entender esta nova organização como sistema social, utilizou-se os conceitos da Teoria da Complexidade e mais especificamente, dos sistemas complexos adaptativos (AGOSTINHO, 2003), que têm como propriedades básicas:

- a) autonomia de seus integrantes, que devem ter a capacidade de responder às pressões do meio ambiente de acordo com regras pré-estabelecidas, mas de acordo com seu próprio julgamento;
- b) cooperação entre os membros do sistema;
- c) agregação; e
- d) auto-organização, bastante interessante nestes tempos de mudanças muito rápidas e imprevisíveis, nas quais muitas vezes é inútil dar ordens, pois não

sabe-se que ordem dar, então o sistema deve que ser capaz de responder às pressões do ambiente sem que cada integrante tenha que agir de acordo com a ordem de uma autoridade.

Quando observa-se uma organização com um olhar mais sistêmico, dá-se conta de que um controle excessivo de todas as ações que acontecem dentro da organização pode muitas vezes impedir que ela dê a melhor resposta às condições que se apresentam, é difícil, por exemplo, que o atendimento feito a um cliente ocorra totalmente como definido em procedimentos pré-estabelecidos, já que existe uma interação entre atendente e cliente, em última análise, entre dois sistemas. O que ocorre então é que o atendente vai realizar o atendimento segundo seu próprio julgamento, porém baseado nas regras definidas pela organização.

Vários fatores, além do fato da complexidade (que exige novas competências dos executivos) podem ser dificultadores para a adoção e implementação do pensamento sistêmico nas organizações, entre eles está a questão relacionada ao poder, que deixa de ser massivamente centralizado para estar também presente na periferia da organização. Embora ainda não seja simples entender-se a questão sistêmica, provavelmente as organizações que pretendem ser competitivas no futuro terão que voltar suas atenções para ela e assim, desta forma, sobreviver em um mundo organizacional cada vez mais complexo.

A transformação do mundo moderno é um fator que afeta cada vez mais a vida e o cotidiano das pessoas, mudanças na tecnologia da informação (TI) aproximam cada vez mais as pessoas e diminuem as fronteiras. Esta evolução vem num ritmo contínuo e cada vez mais acelerado (CAPRA, 1996).

A questão da competitividade é tema importante dentro das organizações, para Cleri (1999, p.73) competir significa “ejecutar nuevas y mayores inversiones para alcanzar estadios que permitan mantener la actividad en el mercado” e estas mudanças devem estar pautadas dentro do paradigma atual no qual estas organizações se encontram.

Um exemplo de mudança de paradigma que se pode observar dentro do meio organizacional, é que a competitividade sofreu grandes transformações a partir do século XX,

pois se passou de um paradigma baseado na competição industrial para um paradigma de competição baseado na informação, deixando de lado uma vantagem obtida principalmente nos benefícios oferecidos pela economia de escala, para uma vantagem baseada nos aspectos intangíveis do negócio. Para Kaplan & Norton (1997, p.3) “O impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias”.

Pode-se observar nas palavras de Kuhn (1982, p.171) que existe uma relação entre mudança estratégica e mudança de paradigma quando ele se refere ao ajuste a um paradigma: - “É por isto que os quebra-cabeças da ciência normal constituem tamanho desafio e as medições realizadas sem a orientação de um paradigma raramente levam a alguma conclusão”, ou seja, se não tem-se um referencial sólido para a mudança, pode-se não chegar a lugar nenhum, ou ainda pior, sucumbir-se por não ter entendido esta nova realidade que se apresenta.

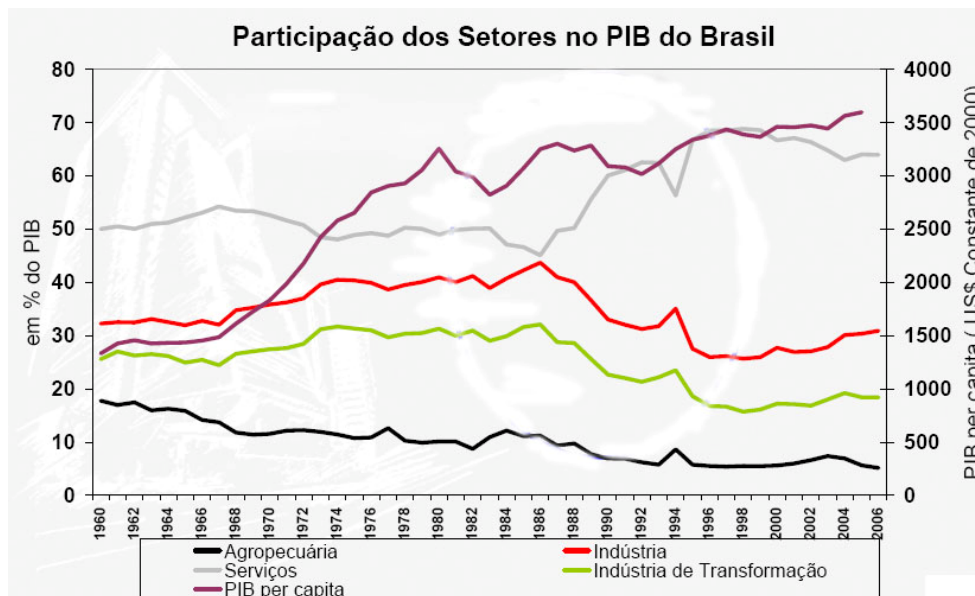
O ambiente empresarial torna-se competitivo, ao longo dos anos passa-se de um ambiente no qual tudo o que se oferecia ao cliente era comercializado, nem sempre importando a qualidade deste produto/serviço, para um ambiente no qual a concorrência era vista como “inimiga” e sem pontos de convergência, disputando cada cliente de forma agressiva e com produtos/serviços cada vez melhores.

Atualmente, vive-se em um mundo globalizado, no qual a concorrência não é feita apenas pelo vizinho, mas literalmente pelo mundo. Neste sentido, muitas empresas deixam de lado seus receios com os concorrentes e buscam pontos no qual possam aliar-se na busca de vantagens competitivas frente a esta nova realidade que se apresenta.

Muitas vezes pode ser difícil entender-se, dentro de nossa lógica cartesiana, que o todo é ao mesmo tempo maior e menor do que a soma das partes. Várias empresas juntas são mais fortes do que uma separadamente, mas ao mesmo tempo, cada uma não pode exprimir-se plenamente, às vezes algumas características suas são inibidas ou virtualizadas (MORIN, 2003) e é preciso ter consciência disto para que se possa aproveitar todas as oportunidades proporcionadas pela participação em uma rede, sem perder as características principais de cada organização.

## 2 EMPRESAS DE SERVIÇOS

Os serviços têm importância desde o início das atividades econômicas, período no qual tinha um papel econômico marginal, numa sociedade eminentemente agrícola e escravagista. Na idade média, com as companhias de navegação, os serviços de transporte na ‘rota da seda’ deram um status de maior importância para os serviços, até que no século XVIII com a primeira revolução industrial os serviços perdem sua importância econômica, que só é retomada em meados do século XX. Com a tecnologia da informação o valor dos serviços vem crescendo até os dias de hoje, e está transformando nossa economia industrial em uma economia de serviços, assim como a tecnologia da máquina transformou a economia baseada na agricultura em uma economia baseada na indústria. No gráfico -1, podemos verificar a evolução do PIB brasileiro.



Fonte: Banco Mundial, elaboração; FIESP, consultado em [www.fgv.br/fgvportal](http://www.fgv.br/fgvportal)

Gráfico 1 - Evolução do PIB brasileiro de 1960 a 2006



Alguns dos fatores responsáveis pelo dinamismo dos serviços:

- urbanização, que geram demanda em segurança, transporte urbano.
- mudanças demográficas, que geram demanda em educação, recreação, lazer, saúde, hospedagem.
- mudanças socioeconômicas, participação ativa da mulher na economia, que gera uma demanda de creches, serviços domésticos.
- sofisticação dos consumidores.
- mudanças tecnológicas.

O serviço representa vários papéis dentro das empresas, como o apoio a criação de diferencial competitivo, suporte as atividades de manufatura (cliente interno) e geração de lucro.

## **2.1 Serviços e produtos físicos**

No início do século XX Taylor inicia os estudos do que mais tarde seriam conhecidos como princípios da administração científica com o desenvolvimento de técnicas que tinham por objetivo sistematizar e analisar o trabalho. Era o início da produção em massa, que a partir de 1960 cria um fenômeno chamado terceirização, que em grande parte era feita por prestadores de serviços. Iniciam-se aí, estudos para identificar formas mais eficientes, eficazes e efetivas para as operações de serviços (CORREA & CAON, 2002).

Embora as operações de serviços tenham similaridades nos tipos, é na forma que eles apresentam diferenças, são eles, a gestão de estoques, capacidade produtiva *versus* demanda, gestão de filas e gestão da qualidade.

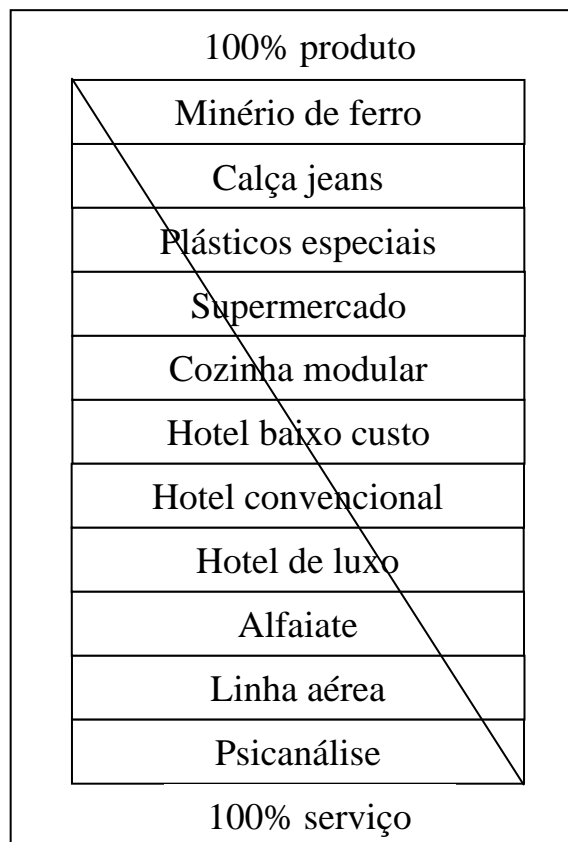
Principais diferenças entre produtos e serviços (GIANESI & CORRÊA, 2006, CORRÊA & CAON, 2002):

- serviços devem ser produzidos e consumidos simultaneamente e produtos não;
- serviços necessitam da presença dos clientes para serem produzidos e produtos não necessariamente;
- serviços são intangíveis e os produtos tangíveis.

Além dessas características, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) destacam que o serviço é:

- uma mercadoria perecível;
- heterogêneo.

A classificação pode ser observada no Quadro - 1, que apresenta um *continuum* entre produtos e serviços de acordo com os pacotes de valor entregues aos clientes:



Fonte: Adaptado de Corrêa & Caon, 2002, p. 52  
 Quadro 1 - Variação dos critérios do pacote de valor.

Na parte superior do quadro, encontramos pacotes de valor com características próprias de produtos físicos, enquanto que na extremidade inferior, as características são essencialmente de serviços.

## **2.2 Tipos de serviços**

Existem dois tipos de serviços, um deles prestado diretamente ao consumidor final, chamado de serviços de consumo e outro, os serviços industriais, prestados para organizações industriais, comerciais ou institucionais (LAS CASAS, 2002).

São três as classificações dos processos de serviços em serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa (GIANESI & CORRÊA, 2006). Essas classificações são baseadas na ênfase dada a pessoas ou equipamentos, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários e o grau de tangibilidade dos serviços.

Os serviços profissionais têm um maior nível de customização, contato com o cliente e com ênfase na prestação do serviço. Os serviços de massa são pouco personalizados, com baixo contato com o cliente e ênfase nos equipamentos. Já a loja de serviços tem uma posição intermediária, é nela que a hotelaria convencional se encontra.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) classificam da seguinte forma os serviços, considerando o grau de intensidade de trabalho e o grau de interação e customização (Quadro - 2):

**Grau de intensidade e customização**

		Alto	Baixo
Grau de intensidade do trabalho	Alto	<b>Serviços profissionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos</li> <li>• Advogados</li> </ul>	<b>Serviços de massa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejistas</li> <li>• Escolas</li> </ul>
	Baixo	<b>Estabelecimento de serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais</li> <li>• Oficinas mecânicas</li> </ul>	<b>Indústria de serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotéis convencionais</li> <li>• Resorts</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006, p. 43)

Quadro 2 - Classificação dos serviços.

Johnston & Clark (2002) definem serviços de acordo com o foco, de acordo com o número de mercados servidos e a faixa de serviços. São eles o serviço focado, com alto número de mercados servidos e uma faixa de serviços limitada, o não focado (tudo para todos) muitos mercados com uma faixa de serviços ampla, serviços e mercados focados, com poucos mercados numa faixa de serviços limitada e finalmente o mercado focado, com número reduzido de mercados atendidos e uma ampla faixa de serviços.

### 2.3 Pacote de serviços

A participação do cliente na prestação do serviço é uma variável bastante importante, decisiva e, muitas vezes, imprevisível. Para tentar minimizar as dificuldades e definir mais claramente o serviço prestado, é fundamental que as empresas tenham claras as suas características através do pacote de serviços: “conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente” (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2006 p. 44); “conjunto de elementos, alguns mais e outros menos estocáveis” (CORRÊA & CAON, 2002 p. 79); “Quer uma empresa produza predominantemente produtos físicos ou serviços, a oferta total ao cliente, numa grande maioria dos casos, é um pacote que incorpora tanto bens físicos como serviços” (GIANESI & CORRÊA, 2006 p. 131).

As características do pacote de serviços estão explicitadas no Quadro - 3:

Característica	Descrição	Num hotel
Instalações de apoio	são todos os recursos físicos (instalações e equipamentos) que devem estar disponíveis para se prestar um serviço	Refeições Canetas Papel de carta Itens do frigobar
Bens facilitadores	são os materiais fornecidos aos clientes ou trazidos por eles para processo de prestação de serviços	Quarto Instalações Sala de ginástica Carro para o manobrista
Serviços explícitos	são aqueles claramente percebidos e consistem nas características principais do serviço	Limpeza Conforto Segurança
Serviços implícitos	são benefícios psicológicos normalmente considerados acessórios no pacote	City tour Massagem Lojas de conveniências

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006); Gianesi & Corrêa (2006)

Quadro 3 - Características do pacote de serviços.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) ainda ressaltam mais uma característica, as informações, que são utilizadas para proporcionar condições adequadas para um serviço customizado; num hotel: as informações são utilizadas principalmente em hotéis de alta categoria para a customização do serviço, como por exemplo, apartamentos para não fumantes, itens preferidos no frigobar.

O pacote de serviços pode ser resumido em (CORRÊA & CAON, 2002):

- elementos estocáveis: que podem ter a propriedade transferida (bens facilitadores) ou não (instalações de apoio);

- elementos não estocáveis: podem ser essenciais (explícitos) ou acessórios (implícitos).

## 2.4 Uma breve descrição de empresas turísticas

O lazer vem, cada vez mais, ocupando um espaço na vida das pessoas, que buscam fugir do stress das grandes cidades. Para atender tal demanda, as empresas turísticas estão se especializando para melhor atender esta demanda crescente. Também o público de negócios representa parcela significativa deste mercado.

Segundo Krippendorf apud Castelli:

empresa turística é uma empresa econômica, individual, que produz toda a espécie de prestações materiais e de serviços, servindo diretamente à satisfação de necessidades turísticas e que, durante a distribuição destas prestações, entra em contato direto com os turistas. Portanto, uma empresa torna-se turística a partir do momento em que atender às necessidades e desejos do turista (1992, p.18).

Os tipos de produtos e serviços oferecidos pelas empresas turísticas é o que as diferenciam, dentre eles está a hospedagem e mais especificamente o hotel, objeto deste estudo.

De acordo com CNTur n. 1.118, de 23/08/78 – art.11, hotel é um:

estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para a ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes a atividade hoteleira (apud Castelli, 1992, p.37).

O Hotel (palavra francesa que designava, os palácios urbanos) é um estabelecimento comercial especializado em proporcionar acomodações para viajantes: a hospedagem. Com o objetivo de se tornarem mais competitivos e aumentarem sua taxa de ocupação, alguns hotéis oferecem outros tipos de serviços, como alimentação, eventos e outros para uma maior satisfação e permanência de seus hóspedes.

### **3 REDES DE EMPRESAS**

Recentemente a administração estratégica vem ampliando seu vocabulário com expressões como ‘redes’, ‘parcerias estratégicas’, ‘empreendimentos conjuntos’, ‘alianças estratégicas’, o que alguns teóricos da administração chamam de ‘escola de limites’, pois justamente tentam explicar o limite entre a autonomia dos participantes e os interesses da rede.

Na concepção de Astley apud Mintzberg, Ahlstrand & Lampel,

à medida que as empresas ampliaram seus relacionamentos entre si, em amplitude e principalmente em profundidade, os pesquisadores tomaram conhecimento e um modelo de rede foi desenvolvido (com Hakansson e Snehota [1989-1990] na Universidade Sueca de Uppsala em meados dos anos 70). As organizações não operam isoladas, mas em complexas redes de interações com outros agentes e organizações, inclusive fornecedores, concorrentes e clientes. Esta visão colocou em questão o modelo mais tradicional de formação de estratégia de “pioneiro solitário”, no qual “organizações egocêntricas” são vistas como “unidades solitárias diante de ambientes sem rosto” (2000, p. 188).

Para Casarotto & Pires (2001) uma rede de empresas é o conjunto de empresas unidas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não fazer parte de uma mesma região. Relacionamentos estes que “assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais (...) e empresas em setores correlatos (PORTER, 1999, p. 211)”.

A administração estratégica não pode ser considerada como um ponto de chegada, mas como um processo de constante adaptação visando o estabelecimento de vantagens competitivas num ambiente em constante renovação. Na visão de Ohmae apud Lobato (2002,

p. 61) “o que distingue a estratégia de negócio de todos os tipos de planejamento é uma palavra, a vantagem competitiva”.

As estratégias definem em linhas gerais quais são os caminhos, os cursos, programas, ações, negociações, alianças, convênios ou desenvolvimentos na busca de criar um conjunto de alternativas que permitam atingir os objetivos definidos no plano. Porter (1999, p. 63) nos diz que “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

A competitividade sofreu grandes transformações a partir do século XX, pois passou-se de uma competição baseada na era industrial para uma competição baseada na informação, deixando de lado uma vantagem obtida principalmente nos benefícios oferecidos pela economia de escala, para uma vantagem baseada nos aspectos intangíveis do negócio. “O impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 3)

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel descrevem como acontece o fenômeno da criação das redes de relacionamentos:

com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégia deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros. A empresa negocia, através de uma rede de relacionamentos, formular uma estratégia coletiva. Há nitidamente partes de planejamento e posicionamento nessa formulação, mas como veremos, o poder e, em especial, os aspectos negociados da estratégia são grandes (2000, p. 188).

Cabe aos componentes da rede, definir como serão arranjadas todas as variáveis, para que as vantagens competitivas almejadas pelos componentes sejam alcançadas. Uma rede de parcerias bem estruturada deve responder a todas estas questões, para que, tanto os objetivos individuais, quanto os objetivos globais sejam atingidos.

Em um mundo em constante mudança, acelerada e intensificada pela globalização, os desafios são cada vez maiores e as respostas a estas demandas já não podem ser as mesmas, alternativas evolutivas na forma de gerenciar empresas devem ser constantemente



perseguidas. Neste sentido, novas políticas e estratégias são necessárias, inclusive com ações que parecem dissonantes, de alianças estratégicas entre concorrentes, na forma de redes de cooperação. Porém, deve ficar claro que a noção de concorrência não está totalmente ausente, mas é forçosamente secundária em relação ao acordo celebrado entre as partes e se sobressai às regras do mercado (SILVA JÚNIOR, 2007).

Fazer parte de uma rede trás consigo ameaças e oportunidades. Estes componentes devem ser suficientemente analisados quando o gestor decide se associar ou permanecer na rede, para Baringer & Harinson (2000) estas oportunidades e ameaças estão resumidas no Quadro - 4:

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Permitir acesso a capital, conhecimento, mercado, tecnologia e processo produtivos.	Perder tecnologia para parceiro que já seja competidor ou venha a se tornar um.
Possibilidade de expandir seu volume de produção, sem aumentar custos fixos.	Dificuldade em gerenciar particularidades tais como cultura, processos, sistemas, etc.
Possibilidade de globalizar com acesso a mercados externos.	Geração de dependência quando um parceiro é mais forte do que os demais.
Usar as habilidades conjuntas para desenvolver novos produtos ou serviços e entrar primeiro no mercado, gerando vantagem competitiva	As dificuldades de adaptar-se a novas culturas organizacionais podem gerar desconfiança, falta de lealdade e comportamento oportunístico.
Aumentar a capacidade de pressão coletiva sobre o governo, no sentido de obter políticas favoráveis a seus interesses.	Perda parcial de autonomia de decisão e de flexibilidade de trabalho, prejudicando a ação independente da empresa.
Ganhar competência e poder de mercado para neutralizar avanço dos competidores.	Gerar maior controle do governo por políticas reguladoras antitrustes.

Fonte: Kwasnicka (2006, p. 33) adaptado de Baringer & Harison (2000)

Quadro 4 - Ameaças e oportunidades em participar de uma rede

A confiança entre os atores da rede é de fundamental importância, as palavras de Cleri:

las estructuras asociativas interempresariales requieren, necesariamente para funcionar en red, del afianzamiento de la confianza mutua, pasando de la competencia a la cooperación, lo que sólo es posible si se trabaja con reglas de juego claras y

disposiciones que nadie quebrantará, so pena de que los costos sean mayores que los réditos. (...) se agranda la torta y se amplía la parte correspondiente a cada comensal (1999, p.162).

Para fazer frente a este ‘novo mundo’ econômico, empresas dos mais diversos portes e ramos se associam, buscando melhorias em seus resultados e nas suas vantagens competitivas dinâmicas, como infra-estrutura local adequada, qualificação de mão-de-obra, tecnologia da informação, redução de custos, compartilhamento de *know how* entre outras (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO & PIRES, 2001; BOAVENTURA, 2006; CLERI, 1999).

O trabalho em cadeias produtivas e redes de empresas justifica-se neste momento histórico pela demanda de busca de constantes melhorias exigindo das empresas amplas competências. Nesta proposta de trabalho em redes de empresas, inovação e cooperação são os alicerces para o crescimento e a competitividade. A associação entre empresas não tem importância somente para os grandes países industrializados, mas também para economias em desenvolvimento, como o Brasil, por exemplo, onde programas como o da Secretaria do Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais (SEDAI-RS), com mais de 50 redes constituídas, ou como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com centenas de redes apoiadas nas diversas unidades da federação, apontam para uma crescente valorização das redes interorganizacionais como instrumento de implementação de políticas públicas (TEIXEIRA, 2005).

A cooperação entre empresas na forma de redes desponta, neste início de século, como uma quebra paradigmática na forma de se conduzirem os negócios (VERSCHOORE, 2004). Uma única empresa hoje, não consegue atingir as exigências de competências que os consumidores deste século exigem. Ao unirem-se ganham vantagens competitivas, pois somam competências atingindo o interesse do cliente. Desta forma a predisposição para cooperação tornou-se uma obrigatoriedade e a consequência deste passo importante é a transformação da cooperação em vantagem competitiva. Quando pensa-se nisto, da-se conta de que, tempos atrás, quando se introduzia um novo produto/serviço, era o resultado de um departamento de uma empresa, e hoje, é o resultado da relação de negócios entre empresas (BOAVENTURA, 2006).

O grande desafio a vencer atualmente dentro das redes é como cooperar e superar os desafios de administrar o interesse de um grupo de empresas mantendo suas identidades e construindo a identidade da própria rede.

Fazer parte de uma rede de cooperação traz uma série de vantagens que, individualmente seria mais difícil de obter, como por exemplo, o aumento do poder de barganha com os fornecedores, diminuir a ociosidade da capacidade instalada, dividir riscos e gastos para desenvolver tecnologia, promover capacitação coletiva, entre outros.

Para Silva Júnior:

Essas “formas híbridas de organização” – os arranjos organizacionais cooperativos – estruturam-se como redes, criando “teias” de comunicação e de compromissos, com trocas de informações em diferentes direções. Oferecem vantagens sobre as estruturas tradicionais, por viabilizarem o acesso, de forma rápida e segura, a recursos e conhecimentos que estão fora dos limites da organização (2007, p.3).

Ernest *apud* Castells destaca a importância das redes na nova concorrência econômica apontando dois fatores como sendo os principais neste processo:

a globalização de mercados e insumos e a drástica transformação tecnológica, que torna os equipamentos constantemente obsoletos e força a contínua atualização das empresas em termos de informações sobre processos e produtos. Neste contexto, a cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas constitui uma apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre tecnologia: as consequências de tal decisão também seriam sofridas pelos concorrentes, visto que as redes são ubíquas e interligadas (2007, p. 252).

Existem basicamente dois atributos fundamentais para o desempenho de uma determinada rede, a conectividade (capacidade estrutural de facilitar a comunicação assertiva entre os componentes) e coerência (medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos dos componentes da rede) (CASTELLS, 2007).

A criação de uma rede é muito mais do que simplesmente juntar várias empresas com um único objetivo, o que deve ocorrer, é o surgimento de uma entidade supra-empresarial que deve definir as diretrizes a serem seguidas pelos associados para que as vantagens

competitivas possam ser aproveitadas pelos seus integrantes, de forma a terem resultados melhores do que empresas fora da rede ou do que outras redes menos evoluídas (BOAVENTURA, 2006).

A simples criação de conexões entre diferentes pontos ou elementos transformados em nós demonstra como funciona a criação de uma rede. Os elementos locais podem ser considerados os pontos numa rede e a malha inteira é o elemento global. Pela interconectividade da rede as ações locais podem ter uma ressonância global e as relações das dinâmicas local e global dependem da estrutura da rede, dificultando quando se pretende vencer uma crise ou solucionar um problema sem considerar a rede de ligações entre os componentes. A estrutura da rede e as regras que unem os componentes orientam a escolha de parceiros e determinam o seu padrão de crescimento. Quando as organizações se unem à malha e os relacionamentos se aprofundam e expandem, ocorrem várias mudanças significativas na estrutura da rede (TEIXEIRA, 2005).

Como forma de fazer frente ao crescimento das redes internacionais de hotéis, se inicia a criação de redes independentes de hotéis, procurando usufruir de vantagens sinérgicas das quais se beneficiam as redes internacionais, como sistema de reservas compartilhado, estratégias de marketing comuns, acordo com fornecedores, programas de fidelidade, entre outros. Estas associações geralmente criam nomes comuns para criar identidade corporativa entre os participantes. No Brasil existem alguns exemplos destas redes de hotéis independentes, como a Group Business Hotels (GBH) especializada em turismo de negócios, a Roteiros de Charme, reunião de pequenos hotéis que se destacam pelo charme, requinte e bom gosto das instalações e a Rede Versare, objeto deste estudo (PROSERPIO, 2007).

Uma atuação em rede supõe valores e a declaração dos propósitos do coletivo: ‘por que?’, ‘para que?’ e ‘fundamentada em quê a rede existe?’. Há alguns parâmetros que norteiam a interação e podem ser considerados por quem queira trabalhar colaborativamente, uma espécie de código de conduta para a atuação em rede (SILVA, 2007):

**Pactos e Padrões de Rede:** sem intencionalidade uma rede não consegue ser um sistema vivo, mas apenas um amontoado de possibilidades. Uma rede é uma comunidade e, como tal, pressupõe identidades e padrões a serem acordados pelo coletivo responsável. É a

própria rede que vai gerar os padrões a partir dos quais os envolvidos deverão conviver. É a história da comunidade e seus contratos sociais.

**Valores e objetivos compartilhados:** O que une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns, interconectando ações e projetos.

**Participação:** A participação dos integrantes de uma rede é que a faz funcionar. Uma rede só existe quando em movimento. Sem participação, deixa de existir. Ninguém é obrigado a entrar ou permanecer numa rede. O alicerce da rede é a vontade de seus integrantes.

**Colaboração:** a colaboração entre os integrantes deve ser uma premissa do trabalho. A participação deve ser colaborativa.

**Multiliderança e horizontalidade:** Uma rede não possui hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes. As decisões também são compartilhadas.

**Conectividade:** Uma rede é uma costura dinâmica de muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros e interagindo é que indivíduos e organizações mantêm uma rede.

**Realimentação e Informação:** Numa rede, a informação circula livremente, emitida de pontos diversos, sendo encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos, que também são emissores de informação. O importante nesses fluxos é a realimentação do sistema: retorno, feedback, consideração e legitimidade das fontes são essenciais para a participação colaborativa e até mesmo para avaliação de resultados e pesquisas.

**Descentralização e Capilarização:** Uma rede não tem centro. Ou melhor, cada ponto da rede é um centro em potencial. Uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância. Sub-redes têm o mesmo "valor de rede" que a estrutura maior à qual se vinculam.

**Dinamismo:** Uma rede é uma estrutura plástica, dinâmica, cujo movimento ultrapassa fronteiras físicas ou geográficas. As redes são multifacetadas. Cada retrato da rede, tirado em momentos diferentes, revelará uma face nova.

Segundo Fialho (2005) os aspectos operacionais que devem ser levados em consideração na formatação organizacional da rede são:

**Mediação de conflitos:** devem existir mecanismos definidos para a mediação de eventuais conflitos que surjam entre as organizações componentes da rede.

**Crítérios de ingresso:** devem ser definidos claramente os critérios de ingresso e os procedimentos para aceitação de novos membros.

**Participação nos resultados:** devem ser definidos critérios para distribuição dos resultados decorrentes da ação na rede, que podem ser, tempo de adesão, porte, entre outros, podendo também haver redes com distribuição igualitária.

**Tomada de decisão:** definir o processo decisório e as instâncias de decisão no âmbito da rede.

**Mecanismos de sanções coletivas:** como forma de diminuir os riscos de ações oportunistas de organizações integrantes da rede e aumentar o nível de confiança entre os participantes, é importante que se estabeleçam as sanções para organizações que apresentarem comportamento contrário ao interesse coletivo.

**Organização por ações e eventos:** pelo seu caráter flexível e dinâmico, é recomendado o uso de grupos de trabalho para a realização de trabalhos e projetos da rede.

**Indicadores de resultados e desempenho:** fundamentais para a avaliação da rede, propiciando que se verifique se os objetivos estão sendo atingidos e quais setores devem ter uma atenção especial para que retomem os rumos, no caso de desempenhos insatisfatórios.

### 3.1 Conceitos de Redes de Empresas

Pode se dizer que atualmente o conceito de rede identifica uma alternativa prática de organização, que possibilita processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social.

Britto (2001) *apud* Fontes (2005, p. 29) define redes de firmas como “(...) arranjos institucionais que possibilitam uma organização eficiente de atividades econômicas, através da coordenação de ligações sistemáticas estabelecidas entre firmas interdependentes”.

Para Castells:

rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos. São mercados de bolsas de valores e suas centrais de serviços auxiliares avançados na rede dos fluxos financeiros globais. São conselhos nacionais de ministros e comissários europeus da rede política que governa a União Européia (...) (2007, p. 566).

Para Miles & Snow (1992) *apud* Silva Júnior (2007, p. 77) “redes são agrupamentos de empresas ou unidades especializadas, coordenadas por mecanismos de mercado, em vez de relações hierárquicas tradicionais”.

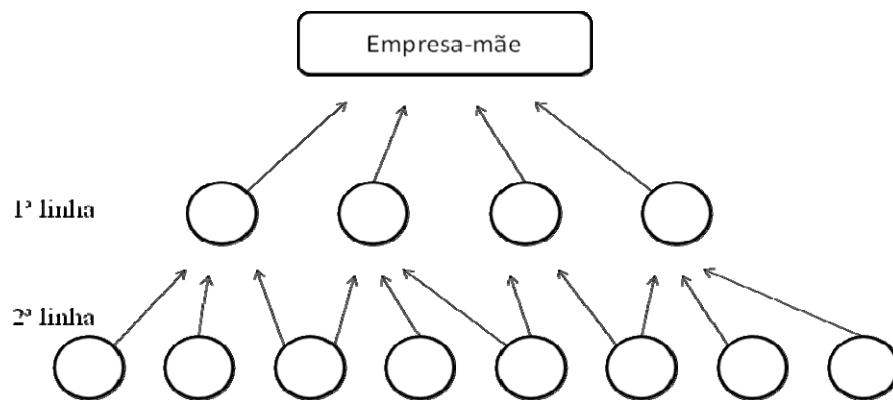
Zaccarelli (2005) *apud* Fittipaldi & Donaire enfatiza que:

as redes de negócios são um sistema supra-empresarial, evolutivo, nas quais as principais partes componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/serviço, interagindo com fidelização recíproca, de forma a conseguir vantagens competitivas sobre empresas fora da rede ou sobre outra rede de negócios menos evoluída. (2006, p. 223)

### 3.2 Tipologias de redes de empresas

Casarotto & Pires (1998) classificam as redes em:

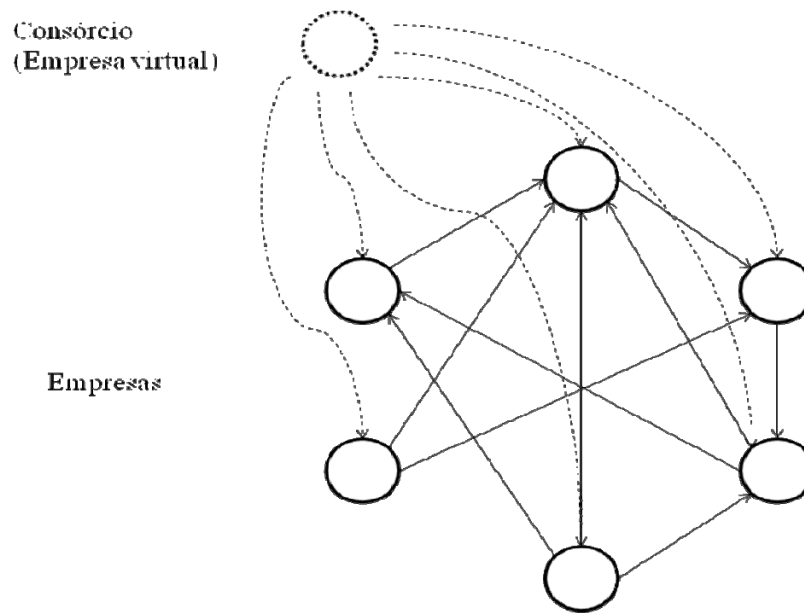
- *Redes top-down* (ou modelo japonês): a pequena empresa pode tornar-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa maior (empresa-mãe). O fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem influência bastante limitada nos destino da rede. Ex. sistema de integração das agroindústrias (Figura - 1).
- *Rede flexível de empresas*: esse tipo de rede simula a administração de uma grande empresa, porém com muito mais flexibilidade. Estas empresas podem estar unidas por objetivos mais amplos ou restritos com várias possibilidades de abrangência, entre elas: fabricação do produto, valorização do produto e/ou da marca, comercialização, capacitação entre outras (Figura - 2).



Fonte: adaptado de Casarotto & Pires (1998)

Figura 1 - Rede Top-down





Fonte: adaptado de Casarotto & Pires (1998)

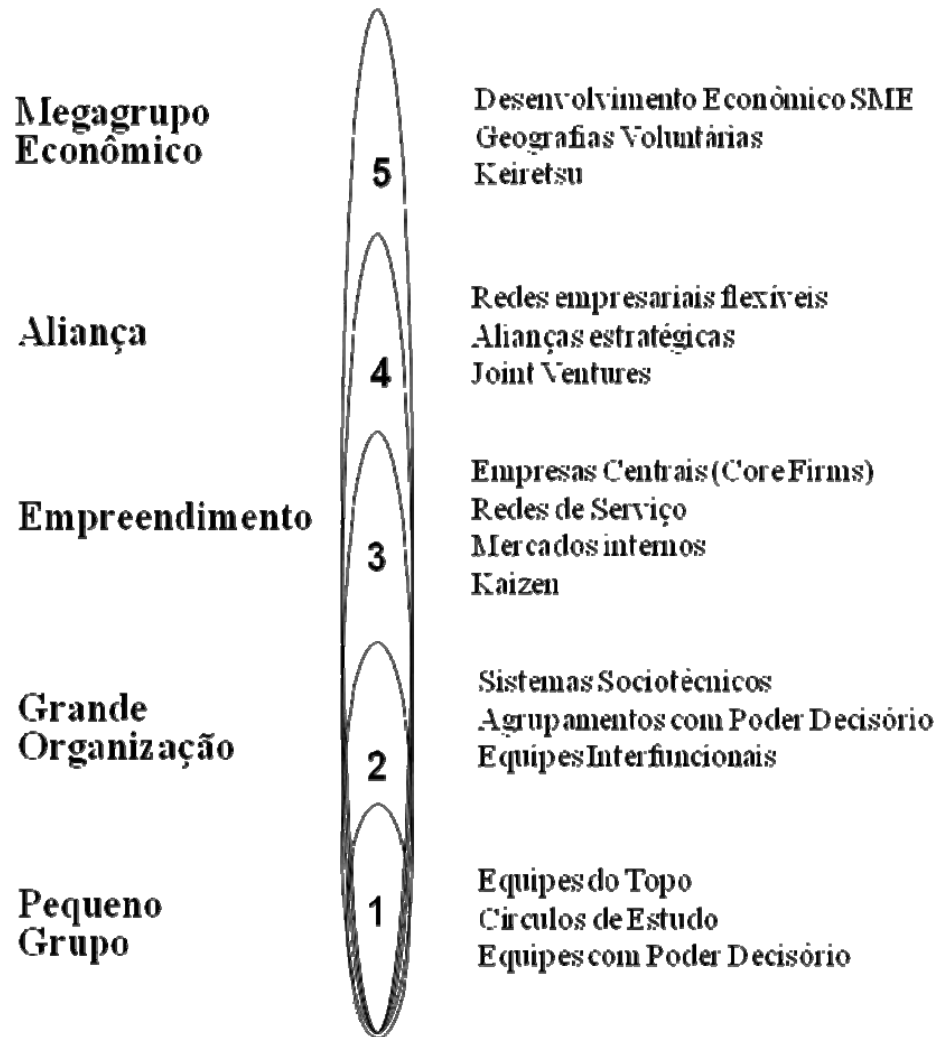
Figura 2 - Rede flexível de empresas

Classificação das redes segundo Lipnack & Stamps (1994):

Para definir as tipologias de redes os autores trabalham com o conceito de *teammets*. Segundo eles, uma organização é uma *teammnet* quando:

- a) Reflete os cinco princípios das *Teammets* – propósito unificador, participantes independentes, interligações voluntárias, múltiplos líderes e níveis interagindo;
- b) Luta com a dinâmica de Co-opetition – tensão existente entre competição e cooperação.

O resumo das tipologias de Lipnack & Stamps (1999) pode ser visualizado na Figura - 3:



Fonte: adaptado de Lipnack & Stamps (1994, p. 330).

Figura 3 - Resumo das tipologias de redes de Lipnack & Stamps

- Pequeno grupo

São frequentemente encontradas em fábricas e têm poucos níveis hierárquicos. Podem ser encontradas em três tipos diferentes:

- Equipes com poder decisório*: constituem a forma mais simples de rede, são pessoas que se reúnem com um propósito claro e comum de negócio. Existem poucos problemas de interligação, tendo em vista que os participantes trabalham em locais próximos;

- b) *Círculos de estudos*: orientados pelos propósitos (tanto do grupo quanto da empresa como um todo) encontram-se enraizados no seu local de trabalho físico e os contatos acontecem face a face;
- c) *Equipes de topo*: constituídas pelos executivos no topo da empresa, possuem participantes independentes que transpõe fronteiras e têm um considerável poder decisório em suas mãos.

- Grande empresa

Talvez não haja mais pessoas numa grande organização do que num grupo de estudo, porém, elas interagem com um universo maior e defrontam-se com fronteiras diferentes. São de três tipos diferentes:

- a) *Equipes interfuncionais*: provavelmente é o tipo mais comum, surgem em todos os níveis de uma empresa. São equipes iniciadas com propósito empresarial claro e ampla participação das mais diversas partes de uma organização. Estão ligadas horizontalmente por meio de processos e sistemas tanto formais quanto informais;
- b) *Agrupamentos com poder decisório*: são grupos internos atuantes em rede que proporcionam economia de escala em nível de empreendimento. Os participantes de agrupamentos transpõem internamente fronteiras convencionais entre especialidades, embora incluam uma maior amplitude profissional;
- c) *Sistemas sociotécnicos*: equipes e não indivíduos constituem o elemento básico de participação em um sistema sociotécnico. São elas que definem seus propósitos baseadas nas exigências de produtos dos clientes ou necessidades específicas.

- Empreendimento

Quando a própria empresa é uma rede, podendo envolver, além dos funcionários da empresa, fornecedores e clientes. Podem ser de quatro tipos diferentes;

- a) *Kaizen*: são empresas com processos orientados para o ‘melhoramento contínuo envolvendo todos’. São pequenos grupos de trabalho em todos os níveis que

desenvolvem ligações entre si por meio de: sistemas de comunicação, cultura, planejamento participativo, resolução de problemas e ferramentas e técnicas formalizadas do movimento de qualidade;

- b) *Mercados internos*: ocorre quando as empresas criam vários centros de lucro interno;
  - c) *Redes de serviço*: devem ser baseadas em propósitos empresariais claros, têm poucos níveis e interligações centralizadas;
  - d) *Empresa central*: a empresa é maior do que seus fornecedores e clientes e desenvolve a rede ao redor de si, definindo seus atores.
- Estratégia de alianças

São combinações de empresas que deliberadamente decidem empreender num projeto conjunto, podem ser de três tipos:

- a) *Joint venture*: é uma empresa criada de forma autônoma por seus parceiros e suas fronteiras incluem relacionamentos internos e externos. As ligações entre estas empresas são voluntárias e a liderança conjunta advém de um propósito claro, que exige complementaridade de competências centrais dos parceiros;
- b) *Alianças estratégicas*: nelas está incluídos um amplo conjunto de participantes interligados para diferentes propósitos, com dois ou mais níveis de relacionamentos empresariais;
- c) *Redes empresariais flexíveis*: os participantes são empresas isoladas que se comunicam umas com as outras, com ligações espontâneas, propósitos duramente conquistados e poucos níveis. A liderança é diversificada e origina-se em proprietários de empresas, corretores setoriais ou facilitadores que conhecem tanto as empresas como seus negócios, além de entidades de fomento econômico e outros órgãos governamentais, que participam com assistência técnica e também financiamentos.
  - o O principal obstáculo das redes flexíveis é a cooperação para competir. Trabalhar com um concorrente é algo desconfortável para muitos empresários.

Esta barreira é transposta quando as pessoas compreendem a justificativa do negócio e começam a confiar umas nas outras;

- As empresas podem participar de mais de uma rede empresarial flexível ao mesmo tempo, daí, as fronteiras do mapa ficam suscetíveis a constantes modificações. Porém, quando se faz negócios em mais de uma rede empresarial, é fundamental que os propósitos de cada participação sejam perfeitamente claros e separados.

- Megagrupos econômicos

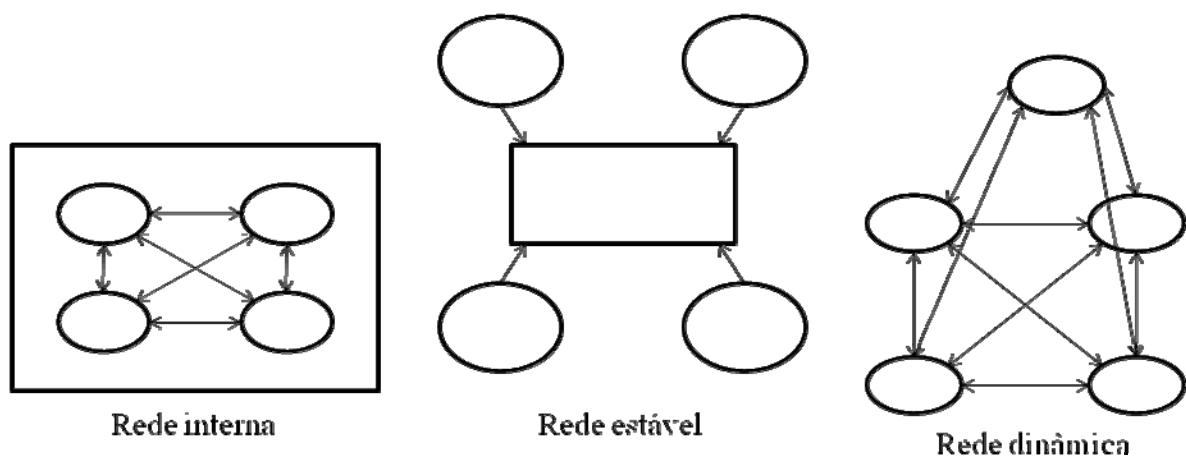
São combinações de empresas que chamam a atenção pelo seu tamanho, transposição de fronteiras setoriais e geográficas que em conjunto criam estes megagrupos econômicos, que podem ser de três tipos:

- a) *Keiretsu*: exemplo japonês que inclui empresas de grande porte e pequenas, com inúmeras interligações estratégicas com maior ou menor intensidade e que atendem a propósitos de mercados específicos;
- b) *Geografias voluntárias*: são fluidas coleções de empresas participantes dos mais diversos tamanhos que apresentam interligações umas com as outras e compartilham de um propósito central de mercado;
- c) *Desenvolvimento econômico de empreendimentos de pequeno e médio porte*: florescem de novos relacionamentos advindos da transposição de fronteiras, onde lideranças públicas e privadas interligam empresas de pequeno e/ou médio porte que têm propósitos comuns ou complementares.

Snow et al (1992) *apud* Costa (2004) classificam as redes em (Figura - 4):

- *Rede interna*: são várias unidades de uma mesma empresa que estão ligadas entre si como uma rede intra-organizacional, na qual várias unidades trabalham como se fossem empresas separadas, com objetivos e metas diferentes, mas que compõe a mesma organização.

- *Rede estável*: quando existe uma empresa principal que congrega várias outras que prestam diversos serviços ou entregam componentes para aquela, que terceiriza ou subcontrata empresas menores que realizam trabalhos que não fazem parte do negócio principal da empresa.
- *Rede dinâmica*: a empresa principal é um intermediário que atua como um especialista em relacionamentos, como se fosse um gestor institucional de redes entre um grupo de companhias, fazendo atividades especializadas.



Fonte: adaptado de Snow et al (1992) *apud* Costa (2004)

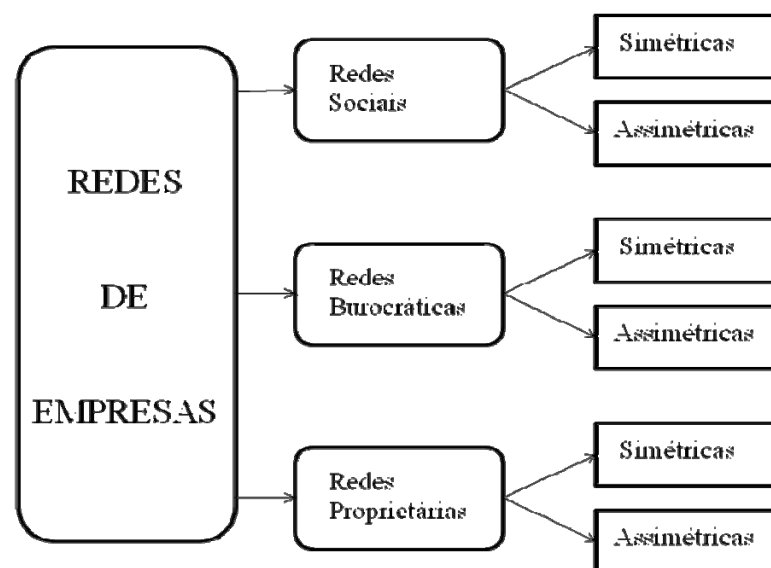
Figura 4 - Tipologias de redes segundo Snow et al (1992)

Grandori & Soda (1995) *apud* Amato Neto (2000) classificam as rede de empresas em (Figura - 5):

- *Redes sociais*: são do tipo em que não existe nenhuma formalidade na relação dos componentes. Podem ser simétricas, arranjos horizontais de empresas que ocorrem geralmente em distritos industriais e pólos de desenvolvimento nos quais as empresas interagem informalmente, ou assimétricas, caracterizadas por uma coordenação vertical, como uma subcontratação não contratada.
- *Redes burocráticas*: diferentemente das redes sociais, neste arranjo a troca entre os participantes é formalizada através de acordos contratuais entre as

empresas. Também podem ser simétricas e assimétricas, neste caso o poder não está igualmente distribuído entre os participantes, naquele caso sim.

- *Redes proprietárias*: ocorrem quando empresas se associam para cooperar com um determinado fim e fazem contratos formais. Como as outras duas tipologias descritas por Grandori & Soda (1995) apud Amato Neto (2000), as redes proprietárias podem ser simétricas quando os direitos e deveres são iguais e assimétricas quando não.



Fonte: adaptado de Grandori & Soda (1995) apud Amato Neto (2000)

Figura 5 - Tipologias de redes segundo Grandori & Soda (1995)

### 3.3 Redes de empresas e sistemas

A princípio, redes são pura e simplesmente sistemas. Sempre que o conceito de sistemas der bons resultados, o mesmo ocorre com o conceito de redes. Talvez por isto, nos sistemas sociais as propostas de redes são mais facilmente aceitas (LIPNACK & STAMPS, 1994).

Os autores consideram que analisando alguns princípios comuns é possível se entender melhor porque redes são sistemas:

### 3.3.1 Princípio 1 - Você se torna sinérgico

O todo é mais do que a soma das suas partes. No caso das redes, o propósito é o ‘mais’ que define o todo e que pode ser chamado de ‘sinergia’. É o propósito que cria a argamassa que une os participantes da rede e a leva a alcançar seus objetivos.

### 3.3.2 Princípio 2 - O melhor participante é *um hólon*

Cada um de nós é uma pessoa inteira fazendo parte de uma empresa, família e comunidade e desta forma somos, ao mesmo tempo, inteiros e partes. O termo *hólon* foi criado para representar uma característica comum nos sistemas ‘inteiro / separado’. Esta característica de ‘sistemas dentro de sistemas’ é fundamental para o entendimento da complexidade. Cada empresa participante é inteira, porém ela é parte da rede.

### 3.3.3 Princípio 3 - A malha de relacionamentos interligados

Existem diversos tipos de relacionamentos que fazem parte da vida e uma série de tipos e lugares diferentes onde podemos encontrá-los. Para simplificá-los as organizações tradicionais utilizam hierarquias e burocracias, desta forma, elas os limitam e aumentam seu controle sobre eles. Nas redes, as conexões são muitas e as informações fluem em todas as direções e níveis, melhorando a transposição de fronteiras e os resultados obtidos.

### 3.3.4 Princípio 4 - Liderança representativa

Líderes são pessoas que representam grupos. Nas redes, quanto mais líderes melhor. Os participantes contribuem para o sucesso do grupo quando o orientam em áreas onde são especialistas. “As pessoas se alternam entre papéis de liderança e de seguidores, em redes que se movimentam rapidamente com muitas atividades paralelas interligadas” (LIPNACK & STAMPS, 1994, p. 400).



### 3.3.5 Princípio 5 - Níveis hierárquicos

Redes são sistemas dentro de sistemas. Toda rede é uma hierarquia de inteiros e partes. O que entendemos por níveis pode-se chamar de hierarquia, porém, quando se observa a hierarquia sob a ótica de sistemas, tem-se uma visão diferente de um relacionamento *top-down* (onde quanto mais alto se está melhor é sua posição), este é apenas um dos relacionamentos possíveis entre os níveis, que são interdependentes.

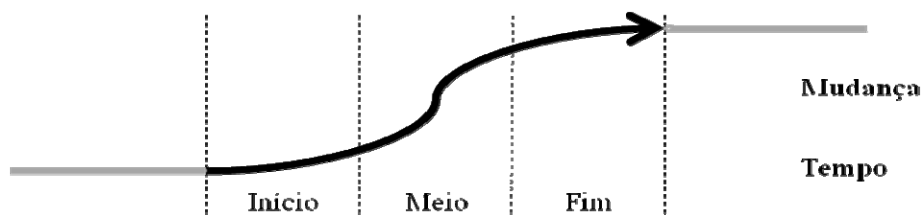
### 3.3.6 Princípio 6 - Complementaridade e coopetição

O termo coopetição reúne numa só palavra a complementaridade que existe entre cooperação e competição. Desta forma, competir e cooperar são dinâmicas que estão presentes nas redes. Para Dotto & Wittmann:

A coopetição entre organizações é comum se encontrada em arranjos produtivos locais, sistemas locais de produção em redes de empresas, onde se processam formas de governança que estimulam o compartilhamento de ações que permitem uma maior sinergia entre os membros e, por conseguinte, aumentos de competitividade do grupo de empresas, embora possam estar atuando em mercados similares. (2006, p. 62)

### 3.3.7 Princípio 7 - Fases do crescimento

Conhecida como ‘curva do crescimento logístico’, a curva do ‘S’ (Figura - 6) pode ser utilizada para representar os processos de mudança que geram o crescimento das redes Bertalanffy (1968) *apud* Lipnack & Stamps (1994).



Fonte: adaptado de Lipnack & Stamps (1994)

Figura 6 - Linha da mudança

O resumo dos princípios de rede e de sistemas pode ser observado no Quadro - 5:

<b>PRINCÍPIO DE REDE</b>	<b>PRINCÍPIO DE SISTEMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede</li> <li>• Propósito</li> <li>• Participantes</li> <li>• Interligações</li> <li>• Líderes</li> <li>• Níveis</li> <li>• Coopetição</li> <li>• Fases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Hólons</li> <li>• Relacionamentos</li> <li>• Representação</li> <li>• Hierarquia</li> <li>• Complementaridade</li> <li>• Curva de crescimento logístico</li> </ul>

Fonte: Lipnack & Stamps (1994, p. 395).  
 Quadro 5 - Resumo dos Princípios das Redes e Sistemas

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Delineamento**

Gil (1999, p. 26) descreve que “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, (...) e o método que possibilitou chegar a este conhecimento”.

A metodologia consiste na descrição, análise e avaliação crítica dos métodos de investigação. Dentro desse raciocínio, estabeleceu-se que o método de investigação adotado é o estudo de múltiplos casos, ou seja, que contém mais de um caso único (YIN, 2006), do tipo histórico-organizacional, pois o interesse do pesquisador está centrado na vida de uma instituição. Salienta-se que, no estudo de caso, os resultados são válidos apenas para o caso em questão, limitando a sua generalização (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 1999; RICHARDSON, 1999).

A decisão em adotar o estudo de múltiplos casos, se deu porque, embora a análise feita seja da Rede Versare, chegou-se aos resultados através da análise das várias experiências de cada uma das empresas associadas.

O estudo dos multicaseos apresentado tem caráter descritivo, de forma que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que ele deseja pesquisar, e da realidade estudada (SELLTIZ et al., 1987; TRIVIÑOS, 1987)

O presente estudo teve por principal motivador o histórico do pesquisador, que já atuou profissionalmente no ramo da hotelaria e também, através de consultorias, com o tema

planejamento estratégico e, por conhecer alguns participantes da rede, a população foi definida como sendo os associados da Rede Versare. A análise foi predominantemente qualitativa, embora os dados primários tenham se caracterizado como quantitativos, haja vista que, para estudos de relações de fenômenos sociais, este tipo de análise é indicado e tem demonstrado eficácia.

Um problema de pesquisa para Booth, Colomb & Williams:

origina-se na mente, a partir de um conhecimento incompleto ou de uma compreensão falha, diferente de um problema prático, que se origina da realidade. Você resolve um problema prático mudando a realidade, fazendo alguma coisa, mas um problema de pesquisa pode ser resolvido aprendendo mais sobre um assunto ou entendendo-o melhor (2000, p.66).

Ao propor o problema a ser pesquisado, optou-se pelo estudo da Rede Versare de Hotéis, para identificar e analisar por que alguns hotéis resolveram unir-se e definir estratégias conjuntas para competir no mercado e entender melhor os resultados obtidos após esta associação, sendo esta a questão que direcionou a pesquisa:

- Quais aspectos motivaram a associação e qual o grau de satisfação com os resultados obtidos pelos associados após sua adesão à Rede Versare?

Foi pesquisada a Versare Rede de Hotéis composta por vinte e seis hotéis associados que se localizam nas principais cidades do RS e um em Punta del Este no Uruguai, entretanto apenas vinte hotéis foram objeto da pesquisa.

## **4.2 Procedimentos**

### **4.2.1 Unidades de análise e sujeitos pesquisados**

A pesquisa se caracteriza por ser censitária, pois o tamanho da população é bastante pequeno, 20 hotéis, previamente identificados como sendo participantes da Rede Versare e todos foram abordados para que respondessem a pesquisa (MALHORTRA, 2001).

De todos os hotéis abordados, foram obtidos 16 questionários, pois existem hoteleiros dentro da rede que possuem mais de um hotel, como é o caso dos seguintes:

- Obino Hotel Bagé, Obino Hotel São Borja e o Itaimbé Palace Hotel;
- Porto Alegre Ritter Hotel e Ritter Hotel; e
- Samburá Hotel e Kimar Hotel.

A composição da rede pode ser verificada no Quadro - 6:

<b>HOTEL</b>	<b>CIDADE</b>	<b>TIPO DE SÓCIO</b>	<b>ANO DE ADESÃO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Obino Hotel	Bagé	Efetivo	2004	Executivo
Itaimbé Palace Hotel	Santa Maria	Efetivo	2004	Luxo
Obino Hotel	São Borja	Efetivo	2004	Executivo
Samburá Hotel	Imbé	Efetivo	2005	Luxo
Kimar Hotel	Tramandaí	Efetivo	2005	Executivo
Ritter Hotel	Porto Alegre	Fundador	2004	Luxo
Porto Alegre Ritter Hotel	Porto Alegre	Fundador	2004	Luxo
Norton Express Hotel	Caxias do Sul	Efetivo	2007	Executivo
Bertelli Hotel	Chuí	Fundador	2004	Executivo
Sinuelo Hotel	Jaguarão	Efetivo	2004	Executivo
Coroados Hotel	Nova Prata	Efetivo	2006	Executivo
San Silvestre Palace	Passo Fundo	Efetivo	2004	Luxo
Curi Palace Hotel	Pelotas	Fundador	2004	Executivo
Curi Hotel	Pelotas	Fundador	2004	Econômico
Charrua Hotel	Santa Cruz do Sul	Efetivo	2004	Executivo
Jandaia Hotel	Santana do Livramento	Fundador	2004	Executivo
São João Palace Hotel	Santiago	Efetivo	2007	Econômico
Maerkli Hotel	Santo Ângelo	Fundador	2004	Executivo
Villablanca Hotel	Soledade	Efetivo	2004	Executivo
Monte Carlo Hotel	Uruguaiiana	Fundador	2006	Econômico

Quadro 6 - Hotéis pertencentes à Rede Versare

Sócios fundadores são aqueles que fazem parte da Rede Versare desde a sua criação, definindo suas diretrizes e estatuto e sócios efetivos são aqueles que ingressaram após a rede já estar em funcionamento.

Para responder os questionários foram escolhidos os gestores, pois eles foram os responsáveis pela decisão de aderir à rede, são eles que acompanham os resultados obtidos com a associação e decidem pela sua permanência nela.

#### 4.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas informais não estruturadas com alguns membros da rede e posterior elaboração de um questionário estruturado (ANEXO - 1) que trouxe as informações necessárias para a solução do problema de pesquisa.

Os dados coletados classificam-se em primários e correspondem àquelas informações obtidas pelo pesquisador, que neste caso foi através de uma entrevista semi-estruturada com os executivos e secundários, que correspondem a pesquisa documental feita em alguns arquivos da rede.

Na elaboração do questionário foram utilizadas tanto perguntas fechadas como abertas. Entende-se por perguntas fechadas aquelas em que o respondente escolhe uma ou mais alternativas dentro de uma lista de possíveis respostas ou uma escala avaliativa que representa o espectro das respostas e abertas aquelas que trazem uma grande variedade de respostas e não estão sob influência de categorias pré-especificadas (MALHORTA, 2001).

As perguntas foram avaliadas utilizando-se a escala de Lickert e seus objetivos e variáveis podem ser observados no Quadro -7:

Quest. nº	Objetivo	Variáveis
1	Entender, baseado no contrato social, quais os fatores que motivaram os gestores a se associar a Rede Versare e qual é o nível de satisfação em cada um dos itens após a entrada, propiciando, desta forma, uma relação entre a expectativa do hoteleiro ao ingressar na rede e a realização desta expectativa.	Planejamento Organização Controle Assessoria Planejamento fiscal Relações com o mercado Gerencial Treinamentos
2	Avaliar a participação dos associados nos treinamentos oferecidos pela rede.	Capacitação gerencial Capacitação comercial Capacitação mercadológica Capacitação operacional
3	Avaliar a satisfação dos associados em relação as atividades desenvolvidas pela rede.	Central de reservas Plano de fidelidade Ações conjuntas de marketing Incentivos ou redução fiscal Central de reservas Qualificação de fornecedores Programa de qualidade Padronização de processos
4	Avaliar a satisfação dos associados em relação aos avanços nos indicadores de desempenho do hotel.	Taxa de ocupação Faturamento Fidelização de clientes
5	Avaliar a satisfação dos associados em relação a redução dos custos após a entrada na rede.	Insumos Equipamentos Serviços
6	Avaliar algumas características de empresas prontas para responder aos desafios atuais de mudança e inovação, segundo Sumantra Ghoshal (2001).	Pessoas Processos Propósito Estratégia Estrutura Sistema de informações Sistema de indicadores
7	Avaliar a confiança e colaboração dentro da rede.	Confiança na equipe de gestão Confiança nos outros integrantes Nível de segurança em compartilhar informações Colaboração entre os colegas Exigência para fazer parte da rede Punições imparciais Participação nas reuniões da rede
8 e 9	Entender o sentimento dos respondentes sobre aspectos positivos e negativos após a entrada na rede.	Questões abertas

Quadro 7 - Objetivos das perguntas do questionário

#### 4.2.3 Modelo para análise dos dados

A análise dos dados é apresentada de forma percentual na forma de tabelas, quadros e gráficos (ANEXO - 2). Para se chegar aos percentuais, foram utilizados os graus da escala (1 a 5) como peso, que foram multiplicados pelo número de respostas para cada grau, divididos pelo total de pontos possíveis, por exemplo, se uma questão tiver 2 respostas no grau 1, 3 no grau 2, 0 no grau 3, 5 no grau 4 e 8 no grau 5, divididos pelo número total de respostas multiplicados por 5 e finalmente multiplicados por 100 teremos o resultado de 75,55% de representatividade. Neste exemplo:

$$Resposta = \frac{(n1 \times 1) + (n2 \times 2) + (n3 \times 3) + (n4 \times 4) + (n5 \times 5)}{nt \times 5} \times 100$$

$$Resposta = \frac{(2 \times 1) + (3 \times 2) + (0 \times 3) + (5 \times 4) + (8 \times 5)}{nt \times 5} \times 100$$

$$Resposta = \frac{2 + 6 + 0 + 20 + 40}{18 \times 5} \times 100$$

$$Resposta = \frac{68}{90} \times 100$$

$$Resposta = 75,55\%$$

n1 = número de respostas com grau 1  
 n2 = número de respostas com grau 2  
 n3 = número de respostas com grau 3  
 n4 = número de respostas com grau 4  
 n5 = número de respostas com grau 5  
 nt = número total de respostas

As análises foram feitas pela média das respostas obtidas, embora as respostas tenham proporcionado resultados positivos superiores a de 50%. Desta forma, puderam-se identificar os resultados que mais e menos contribuíram para a rede pela média obtida pelas respostas.



## **5 RESULTADO DA PESQUISA**

### **5.1 A Rede Versare**

No ano de 2003 alguns hoteleiros gaúchos que já se conheciam por participarem juntos de entidades ligadas à hotelaria resolveram, como apoio do SEBRAE, criar uma rede de hotéis que permitisse que, mantendo sua identidade, aumentassem sua taxa de ocupação, fidelizassem seus clientes, diminuíssem seus custos e possibilitasse a troca de idéias, experiências e informações entre eles. Daí surge A Rede Versare que iniciou suas atividades em março de 2004 com a realização da Primeira Assembléia Geral com a participação de cinco sócios denominados de ‘Fundadores’ no qual foi estabelecido o estatuto da rede. Em abril do mesmo ano, foram mapeadas as cidades e hotéis com potencial e características a fins com a rede e em julho houve a adesão dos sócios denominados ‘Efetivos’. Com a finalidade de promover ações que visem a competitividade bem como o desenvolvimento das associadas no dia 24 de agosto de 2004 a Rede Versare foi publicamente lançada durante o III Salão Gaúcho de Hotéis.

Inicialmente com trinta e um hotéis, a Rede passou por uma reestruturação no quadro de associados e a partir de 2005 começaram a haver alterações no quadro de hotéis, terminando o ano de 2007 com um total de 26 hotéis com 1.947 apartamentos e 745 colaboradores. A Rede inicia sua expansão fora do estado e do país pelo San Marcos Hotel, localizado em Punta del Este no Uruguai, sendo que os que responderam o questionário estão discriminados no Quadro - 6.

## 5.2 Características da Rede Versare

### 5.2.1 Origem do Logotipo da Versare

O logotipo da Rede Versare pode ser observado na Figura - 7:

- **Árvore**

A árvore é um dos símbolos fundamentais mais compreendidos em todas as culturas. Representa, no sentido mais amplo, a vida do cosmo, sua densidade, crescimento, proliferação, geração e regeneração. Como vida inesgotável equivale à imortalidade.

Na mitologia germânica, a árvore da vida é o centro do universo e ao seu redor se estabeleceram os reinos dos deuses e dos homens. Além disso, alguns mitos primitivos falam da origem da humanidade a partir de uma árvore.

A árvore também simboliza os três planos concebíveis pelo homem: suas raízes se aprofundam na terra, seu tronco projeta sombra sobre a superfície, e seus galhos apontam o céu. Por causa desta ligação com os três níveis, a árvore é considerada com o eixo do mundo, além de se converter em ponto cardeal: ao seu redor se ordena a existência visível.

- **Círculo**

O círculo está diretamente relacionado com a noção de centro, e é com frequência um emblema solar. Também simboliza muitas vezes o céu e a perfeição, a limitação adequada, o mundo manifesto, a precisão e a regularidade.

O círculo é o símbolo universal do infinito, do universo, do todo, e por isso é utilizado sempre que se quer transmitir força e união. Seus significados diferem em cada cultura, mas



Fonte: [www.redeversare.com.br](http://www.redeversare.com.br)

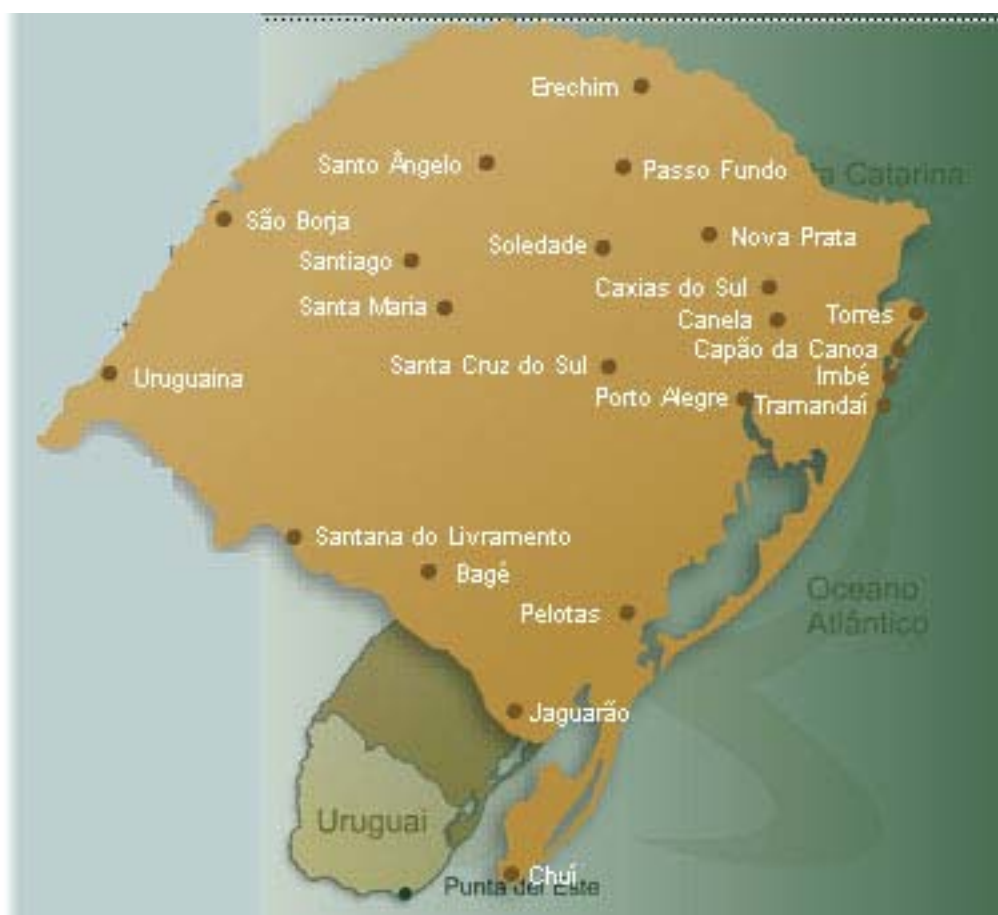
Figura 7 - Símbolo da Rede Versare.

mantém um aspecto positivo. Na cultura Zen, o círculo é a perfeição humana; as mandalas são circulares, assim como a configuração do zodíaco.

Enquanto símbolo da unidade primogênita, o círculo representa também a própria divindade. É esta a razão, por exemplo, da forma circular da hóstia na igreja católica: se sugere ali a presença do próprio Deus.

### 5.2.2 Localização dos associados

A localização dos associados pode ser observada na Figura - 8:



Fonte: [www.redeversare.com.br](http://www.redeversare.com.br)

Figura 8 - Localização dos Associados da Rede Versare

O perfil dos clientes da Rede Versare não segue nenhuma especificação rígida, passando por turistas a passeio, reuniões executivas e viajantes em geral.

### 5.2.3 Classificação dos hotéis da rede

Para facilitar aos hóspedes que fazem reservas pelo telefone ou central de reservas, os hotéis da Rede foram classificados em três tipos básicos de apartamentos, esta classificação leva em consideração as características gerais de cada hotel. São elas:

#### Luxo

Ar condicionado ou calefação nas áreas sociais, sala de reuniões, restaurante, garagem ou estacionamento junto a ou no hotel e internet para acesso dos hóspedes, 100% apartamentos com ar condicionado ou calefação, 100% televisor colorido com controle remoto, 100% apartamentos com mini geladeira, 100% apartamentos com telefone com discagem direta.

#### Executivo

Sala de Reuniões, restaurante ou room service, garagem ou estacionamento junto a ou no hotel e internet para acesso dos hóspedes, 100% apartamentos com ar condicionado ou ventilador de teto ou calefação, 100% apartamentos com televisor colorido, 100% apartamentos com mini geladeira ou mini bar na recepção, 100% apartamentos com telefone com discagem direta.

#### Econômico

Garagem ou estacionamento próprio ou convênio, internet para acesso dos hóspedes, 100% apartamentos possuem ar condicionado ou ventilador de teto ou calefação, 100% apartamentos com televisor colorido, 100% apartamentos com telefone.

### 5.2.4 Principais atividades desenvolvidas pela Rede Versare

Visando estimular o aumento da taxa de ocupação dos associados a Rede possui um Programa de Fidelidade que distribui prêmios em reais que podem ser trocados por diárias ou

despesas extras em qualquer hotel da rede. O regulamento do programa pode ser encontrado no ANEXO - 3 do trabalho.

As principais atividades a serem desenvolvidas pela rede são as seguintes:

- Planejamento
- Organização
- Controle
- Assessoramento
- Fomento e execução na área técnica
- Vendas e serviços relativos a hotelaria e turismo

Tem como objetivos sociais:

- Congregar empresas ligadas a hotelaria
- Sustentar e defender os direitos e interesses de suas associadas
- Promover a capacitação gerencial, comercial e mercadológica (possibilitando crescimento e garantindo a sua permanência no mercado)
- Divulgar e promover orientações jurídicas
- Padronizar o relacionamento com as associadas, assim como o atendimento com os clientes
- Implantar programa de qualidade
- Credenciar empresas para fornecimento de insumos, equipamentos e serviços
- Montar ou credenciar empresas para venda de produtos ou serviços no mercado interno e externo
- Divulgação eficiente dos serviços
- Desenvolver ações para manter os padrões técnicos e gerenciais com seus respectivos indicadores de resultados
- Implantar um sistema de comunicação e informações
- Implantar a central de negócios

Estas atividades e objetivos são perseguidos com a colaboração da seguinte estrutura, composta pelos seus executivos (Figura - 9):

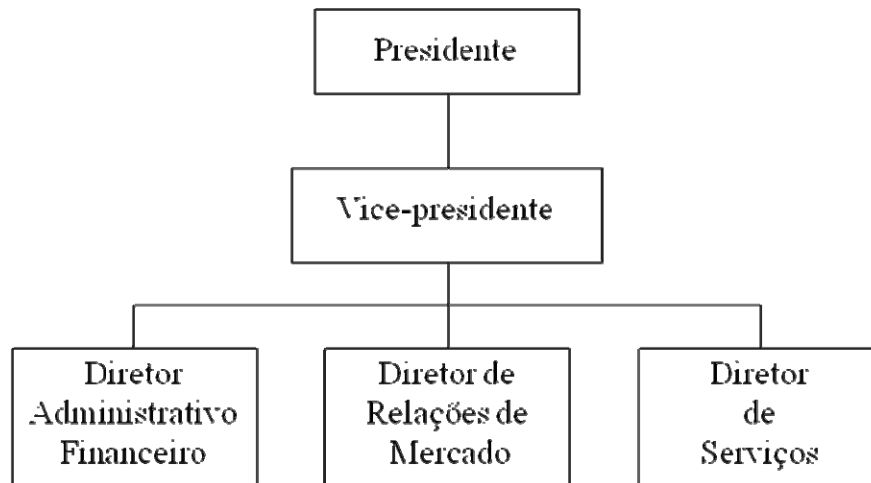


Figura 9 - Estrutura da Rede Versare

### 5.3 Análise dos dados

A pesquisa foi aplicada em todas as empresas participantes da Rede Versare, totalizando 16 questionários, respondidos pelos representantes das empresas via e-mail ou telefone.

Os dados compilados trouxeram os resultados sobre os seguintes aspectos: motivação para entrar na rede *versus* satisfação após a entrada na rede, participação nos treinamentos oferecidos pela rede, satisfação com as atividades desenvolvidas pela rede, satisfação com os indicadores de desempenho após a entrada na rede, satisfação com a redução de custos após a entrada na rede, nível de desenvolvimento da rede e confiança e colaboração na rede. As questões abertas trazem informações adicionais sobre mudanças positivas e negativas após a entrada na rede.

### a) **Motivação para entrar versus satisfação após a entrada na Rede Versare**

Nesta questão foram analisados a motivação em entrar na rede e o respectivo grau de satisfação dos associados a partir dos fatores definidos no contrato social da rede (Gráfico - 2).

Os conceitos utilizados nas perguntas podem ser observados no Quadro - 8:

<b>Fator</b>	<b>Conceito utilizado</b>
Planejamento	Planejamento das atividades dos associados, bem como o estabelecimento de metas e planos de ação para alcançá-las.
Organização	Organização interna dos processos dos associados.
Controle	Controle de atividades e resultados dos associados.
Assessoria	Auxiliar, tecnicamente, graças a conhecimentos especializados em dado assunto.
Planejamento fiscal	Planejamento para que os associados tenham benefícios fiscais.
Relações com o mercado	Divulgação conjunta, plano de fidelidade, relação com os fornecedores e concorrentes.
Gerencial	Auxílio na padronização e gerenciamento dos processos dos associados.
Treinamentos	Capacitações para nivelamento dos serviços prestados pelos associados.

Quadro 8 - Conceitos utilizados na questão número 1 do questionário

Na maioria dos itens pesquisados, seis, a motivação é maior do que a satisfação, as exceções são as questões que tratam dos aspectos gerenciais, com 72,0% de motivação e 77,5% de satisfação e controle, com 65,7% de motivação e 68,0% de satisfação.

Os principais motivos, dentre os pesquisados, para entrar na rede são, em primeiro lugar relações com o mercado (85,3%) em segundo e terceiro empatados (84,0%) organização e treinamentos. Ainda acima da média de 77,1% estão assessoria (81,3%) e planejamento (80,0%).

Abaixo da média de motivação ficaram os fatores gerenciais com 72,0%, controle com 65,7% e planejamento fiscal com 64,0%.

O índice de satisfação apresentou uma média de 73,0%, 4,1 pontos percentuais menor do que o índice médio de motivação (77,1%). Acima da média ficaram, em primeiro lugar as relações com o mercado 80,0%, seguidas de organização e assessoria com 78,8% e aspectos gerenciais com 77,5%.

Não alcançaram a média de satisfação de 73,0% o planejamento 72,5%, treinamentos e controle, ambos com 68,8% e o planejamento fiscal obteve a menor satisfação com 58,7%.

Afora os aspectos gerenciais e o controle, todos os outros aspectos têm um nível de satisfação inferior à expectativa, sendo que as maiores diferenças entre expectativa e realizado estão, em primeiro lugar os aspectos ligados a treinamentos com uma diferença de 15,2 pontos percentuais, em segundo planejamento com 7,5 pontos percentuais e em terceiro e quarto lugares, empatados com 5,3 pontos percentuais de diferença, planejamento fiscal e relações com o mercado.

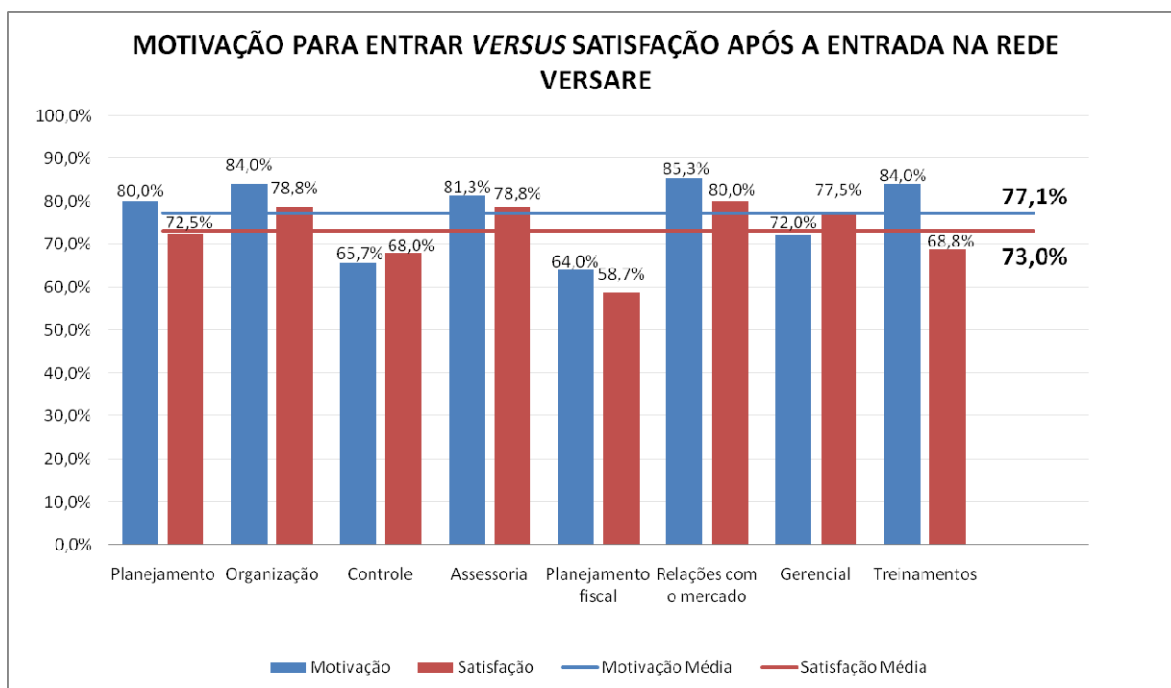


Gráfico 2 - Motivação para entrar *versus* satisfação após a entrada na rede

No gráfico 2 pode-se observar quais são as principais expectativas dos associados ao ingressar na rede e as principais oportunidades a rede tem de promover melhorias significativas.



## b) Participação nos treinamentos oferecidos pela rede

A pergunta que avaliou a resposta sobre a participação nos treinamentos oferecidos pela Rede Versare apresentou um índice geral de 68,8%, demonstrando que existe neste fator uma oportunidade de melhoria (Gráfico - 3).

O resultado confirma o da pergunta anterior no que diz respeito a treinamentos e amplia seu escopo, desmembrando em alguns tipos de treinamentos, sendo que os que ficaram acima da média geral foram a capacitação operacional com 72,0 % e a capacitação gerencial 70,0%.

A outra metade dos indicadores ficou abaixo da média geral, são eles, as capacitações comercial (68,0%) e mercadológica (65,3%).

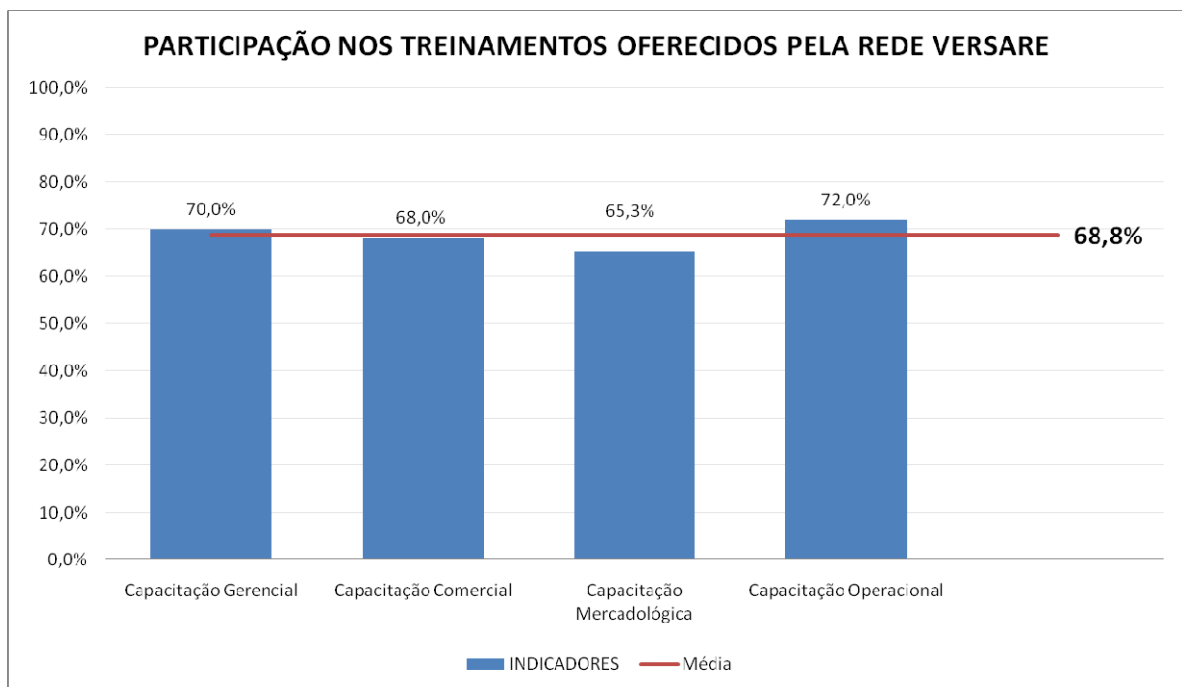


Gráfico 3 - Participação nos treinamentos oferecidos pela Rede Versare

A capacitação dos associados nos mais diversos níveis representa uma grande oportunidade, até mesmo para que a organização tome corpo de rede e comece a alinhar seus projetos, fazendo com que, respeitando as características físicas, os associados apresentem um nível de serviço padronizado, no qual o hóspede começa a se identificar e desta forma, se fidelizar aos associados da rede.

### c) Satisfação com as atividades desenvolvidas pela Rede Versare

As perguntas com o objetivo de avaliar a satisfação dos associados com relação às atividades desenvolvidas pela rede versare (Gráfico - 4) obtiveram uma nota geral de 70,6%, o que demonstra que a rede desenvolve de forma razoável suas atividades e que existem oportunidades de melhoria nos serviços.

Três indicadores ficaram acima da média geral (70,6%), plano de fidelidade (90,0%), padronização dos processos (73,3%) e central de reservas (71,3%).

Abaixo da média ficaram, central de compras e ações conjuntas de marketing, ambas com 70,0%, programa de qualidade com 68,0%, qualificação de fornecedores com 67,5% e incentivos ou redução fiscal com 50,8%.



Gráfico 4 - Satisfação com as atividades desenvolvidas pela Rede Versare

Para que os hotéis associados melhorem sua competitividade e seus resultados, é importante que as atividades desenvolvidas pela rede tragam benefícios aos associados e que isto seja reconhecido por eles, observa-se que neste quesito, existe uma grande oportunidade de melhoria, que se alcançada vai alavancar ainda mais a rede.

#### d) Análise dos indicadores de desempenho após a entrada na rede

A satisfação com a melhoria dos indicadores de desempenho (Gráfico - 5) após a entrada na rede obtiveram um índice geral de 74,2%. Os entrevistados atribuíram índices moderados quando consultados sobre o assunto.

O único indicado que ficou acima da média foi o de fidelização dos clientes (80,0%), o que demonstra que os associados já começam a verificar que os hóspedes identificam a rede e já começam a levar a participação do hotel na rede em consideração na hora de escolherem onde se hospedar.

A satisfação com os outros indicadores taxa de ocupação (72,5%) e faturamento (70,0%) ficaram abaixo do nível médio e representam um aspecto fundamental para o desenvolvimento da rede, que é o resultado final que os empreendimentos obtém ao participar da rede. Fidelização é importante, mas se isto não se converter em ocupação e faturamento, não haverá empresário satisfeito.

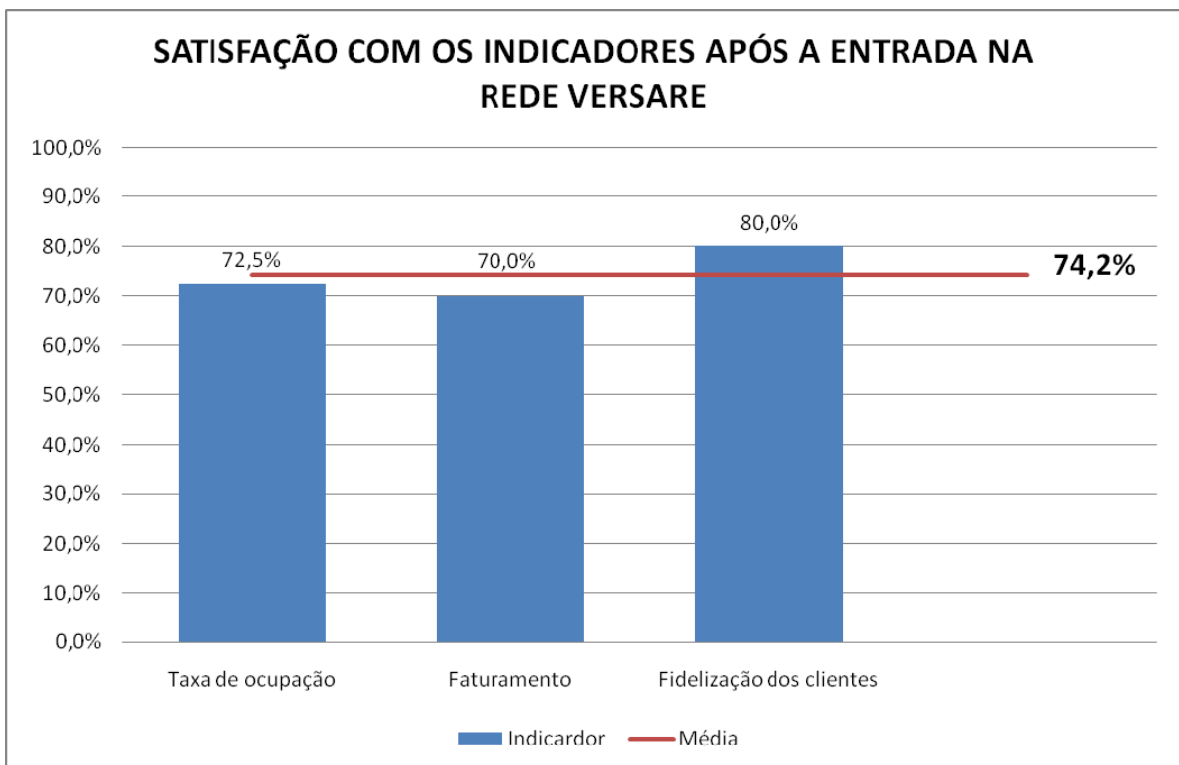


Gráfico 5 - Satisfação com os indicadores após a entrada na Rede Versare

Em algumas empresas, os centros de lucro são a materialização do novo modelo de gestão. Funcionam como se fossem microempresas e contam com a participação ativa dos funcionários, pois abandonam seus feudos e começam a trabalhar dentro de uma lógica de processos como se fossem uma rede de cooperação interna (GHOSHAL, 2001).

#### e) Análise da redução dos custos após a entrada na rede

A redução dos custos (Gráfico - 6) foi o aspecto que obteve o menor índice médio de satisfação 64,3%.

Todos os aspectos perguntados gravitaram em torno do índice médio, redução dos custos na aquisição de serviços 65,0%, redução na aquisição de insumos 64,0% e redução na aquisição de equipamentos também com 63,8%.

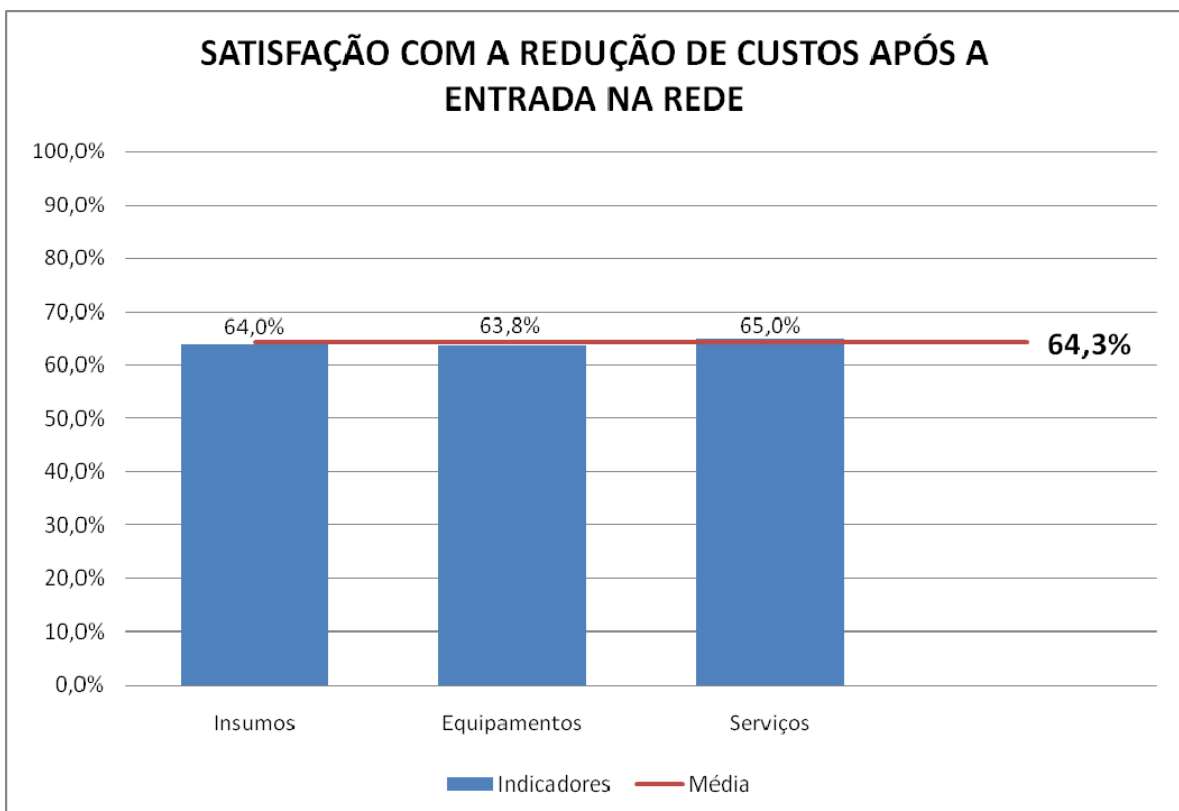


Gráfico 6 - Satisfação com a redução dos custos após a entrada na rede

A associação em rede permite aos associados que ganhem economia de escala através das compras conjuntas de insumos, equipamentos e serviços, compartilhando os custos entre elas e ganhando velocidade no mercado (SILVA JÚNIOR, 2007).

Otimizar cada vez mais os custos é fundamental para o aumento da competitividade empresarial, neste sentido, melhorar os custos nas transações feitas pelos associados é uma grande oportunidade para o crescimento da Rede Versare.

#### f) Nível de desenvolvimento para mudança e inovação

A questão 6 busca identificar, baseada no artigo ‘A empresa individualizada’ de Sumantra Ghoshal (2001), o nível de desenvolvimento da Rede Versare e sua preparação para a mudança e inovação (Gráfico - 7). O resultado médio de desenvolvimento apontado pelos associados foi de 73,2%.

A descrição dos aspectos levantados pode ser verificada no Quadro - 9:

Aspecto	Descrição
Pessoas	Os integrantes da rede compreendem e cumprem as regras estabelecidas por eles mesmos. Os associados e a direção da Rede Versare compreendem e partilham dos mesmos valores e têm a mesma visão.
Processos	Os processos desenvolvidos pela rede favorecem o trabalho conjunto e estão montados de forma a facilitar o fluxo de informações.
Propósito	A Rede Versare cumpre com seus propósitos?
Estratégia	A Rede Versare possui e implanta estratégias para alcançar seus objetivos de longo prazo?
Estrutura	A estrutura da Rede Versare é suficiente para que todos os processos e estratégias sejam implementados e acompanhados?
Sistema de informações	A Rede Versare possui um sistema eficiente para a divulgação das informações?
Sistema de indicadores	Os indicadores de desempenho da Rede e de seus associados individualmente possibilitam análise de definições de ações e novos rumos a seguir?

Quadro 9 - Aspectos relativos à Empresa Individualizada

Três dos indicadores individuais obtiveram resultados iguais ou superiores à média (73,2%). Em primeiro lugar 81,3% dos entrevistados acreditam que a rede cumpre seus propósitos, em segundo lugar, 75,0% acreditam que a rede possui um sistema eficiente para a divulgação das informações. Em terceiro lugar com 73,8% os associados acreditam que a rede possui um sistema de indicadores de desempenho, da rede e de seus associados individualmente, que possibilita a análise e definição de ações e novos rumos a seguir

Abaixo da média ficaram quatro itens, os associados acreditam que a rede possui e implementa estratégias para alcançar seus objetivos de longo prazo (72,5%). Com um resultado de 71,3% os associados acreditam que os processos estão desenvolvidos de forma a favorecer o trabalho conjunto e estão montados de forma a facilitar o fluxo de informações. Acreditam que os integrantes da rede compreendem e cumprem as regras que eles mesmos criaram e que compreendem e partilham dos mesmos valores e têm a mesma visão (70,0%). Na opinião dos associados da Rede Versare, o fator menos desenvolvido é a estrutura (68,8%) e se ela é ou não suficiente para que todos os processos e estratégias sejam implementados e acompanhados.

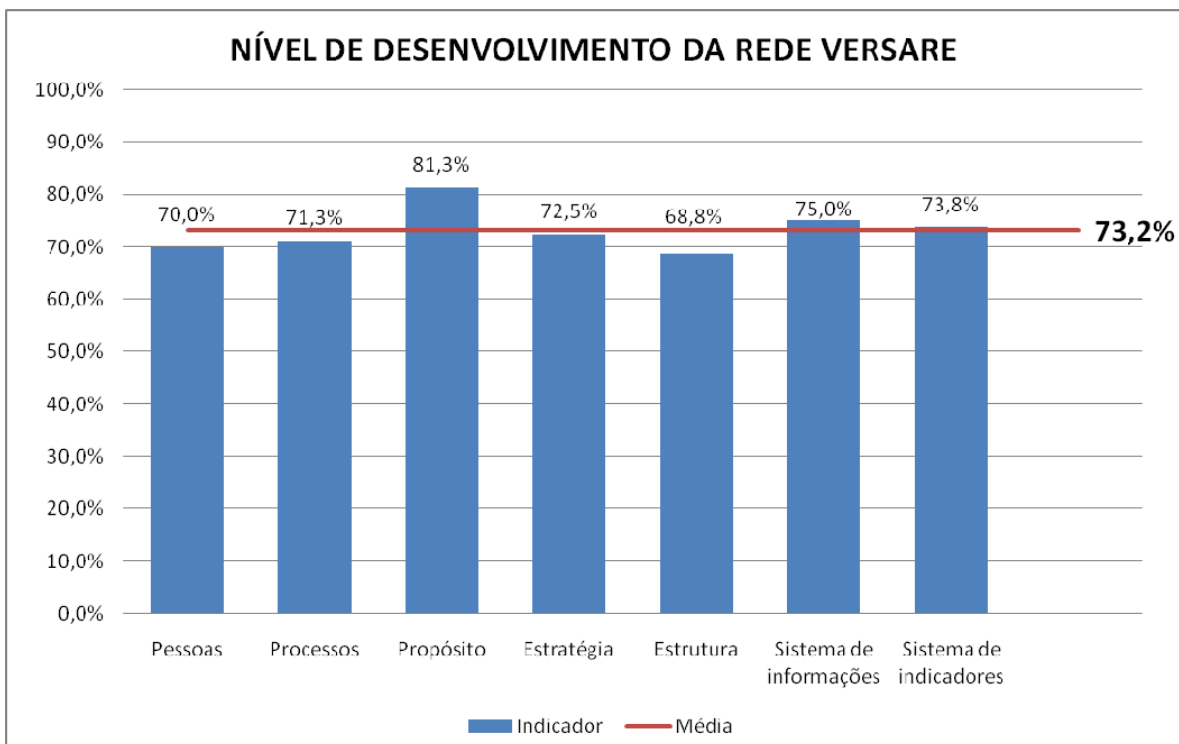


Gráfico 7 - Nível de desenvolvimento da Rede Versare

### g) Nível de confiança e colaboração na rede

De uma forma geral, o nível de confiança e colaboração na rede (Gráfico - 8) foi o aspecto que obteve a melhor média de todos os perguntados, 80,2%. Embora a rede pareça ainda não ter se firmado nos resultados práticos, existe confiança e colaboração entre os associados, o que pode servir de alavanca para que estes problemas sejam solucionados.

A grande maioria dos sete itens pesquisados ficou acima da média, num total de cinco. Em primeiro lugar empatados com 87,5%, a confiança na equipe de gestão da rede, o que demonstra que os associados estão tranquilos com as decisões tomadas pela direção e os aspectos ligados a segurança em compartilhar as informações do hotel nas reuniões da rede, em terceiro o nível de colaboração dos colegas da rede quando necessita de alguma ajuda (86,3%). Ainda acima da média encontram-se os aspectos de nível de exigência para fazer parte da rede (82,7%) e se as punições, quando necessárias, são impostas de forma imparcial (81,3%).

Ficaram abaixo da média a confiança nos outros integrantes da rede (76,3%) e participação nas reuniões (60,0%).

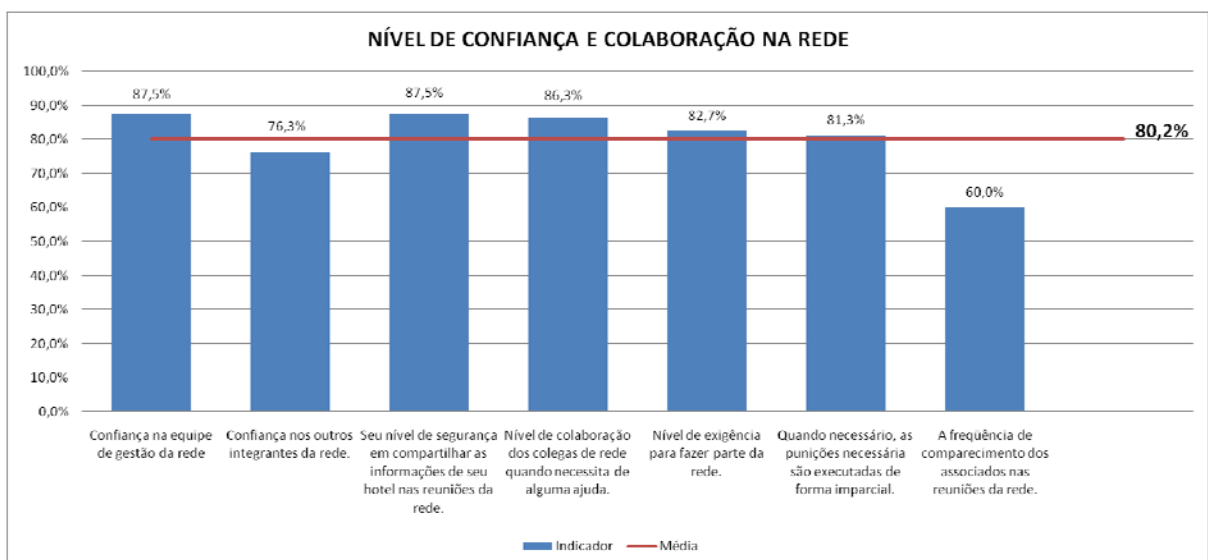


Gráfico 8 - Nível de confiança e colaboração na Rede Versare

**h) Qual a principal mudança positiva após a adesão à rede? (Quadro - 10)**

<b>Frequência</b>	<b>Respostas</b>
6	Melhoria na comercialização do hotel com ações conjuntas na área comercial, divulgação do hotel.
5	Troca de informações e conhecimentos entre os hoteleiros, sensação de não estar só.
1	Qualificação pessoal e melhoria do material dos hotéis
1	Incentivo a melhorar a empresa, fazer parte de algo maior. Motivação para ampliar os investimentos.
1	Aumento da taxa de ocupação.

Quadro 10 - Principal mudança positiva após a entrada na rede

**i) Há algum aspecto negativo com a participação na rede? (Quadro - 11)**

<b>Frequência</b>	<b>Respostas</b>
2	Os hotéis da rede não possuem a mesma qualidade, o que faz com que uma experiência negativa em um hotel deixe ao hóspede a mesma impressão ruim sobre os outros integrantes da rede.
1	Quando um hotel da rede não cumpre seu papel todos perdem.

Quadro 11 - Aspectos negativos após a entrada na rede

**j) Resultados globais**

De forma geral, avaliando-se as médias das respostas de cada questão com a média geral, a Rede Versare obteve os seguintes resultados (Gráfico - 9):



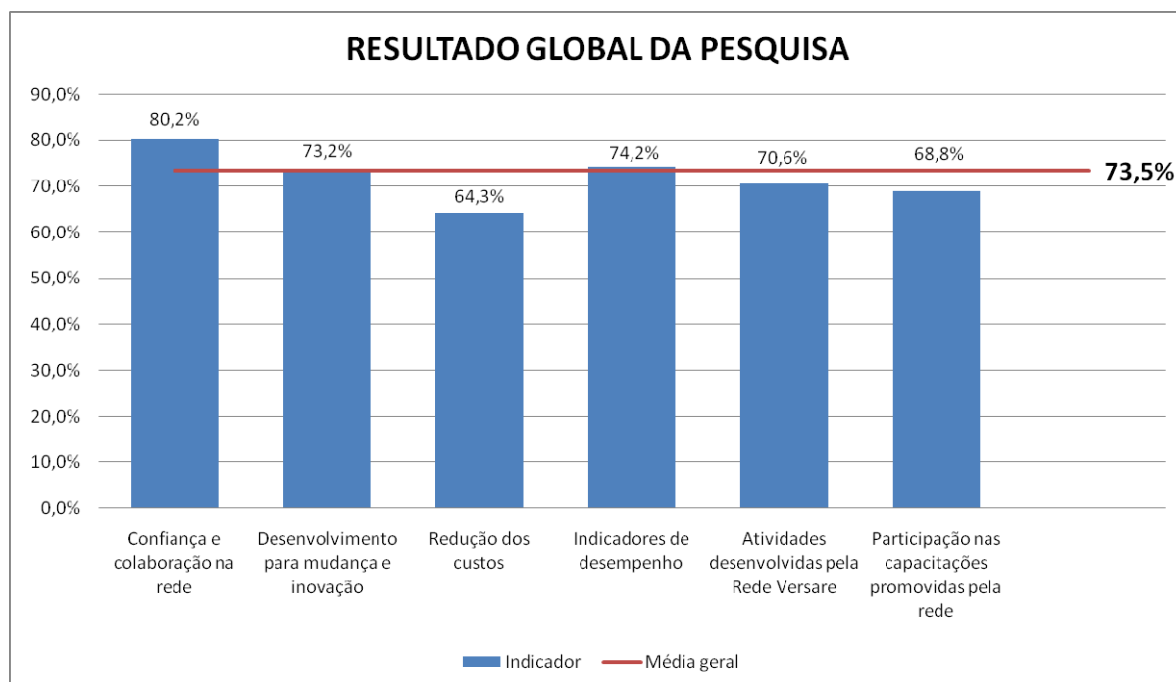


Gráfico 9 - Resultado global da pesquisa comparando as médias das questões com a média geral obtida

Embora, de uma forma geral, os indicadores da rede não estejam com resultados acima ou iguais a média de 73,5%, somente a confiança e colaboração na rede (80,2%) e indicadores de desempenho (74,2%) apresentam resultados superiores ou iguais, são eles que podem servir de base para que os hotéis e a rede se tornem mais competitivos, fato salientado por um dos sócios fundadores durante a entrevista. Para o Sr. Jorge Luiz de Lima Hallal o principal objetivo da Versare quando de sua criação era “concorrer com as grandes redes”.

Estratégia e competitividades são dois fatores que estão em constante adaptação na vida diária das empresas e somente com uma base de associados unida é que a rede vai conseguir se promover o desenvolvimento para mudança e inovação (73,2%) e redução de custos (64,3%) e daí sim, melhorar a satisfação com as atividades da rede (70,6%) para que seus resultados alavanquem os indicadores.

Outro fator importante que deve ser melhorado e serve para que os hotéis da rede sejam cada vez mais alinhados, é a participação nas capacitações promovidas pela rede (68,8%).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A competição cresceu de forma significativa em praticamente todo o mundo (PORTER, 1999) e no caso da hotelaria não é diferente, com o desenvolvimento turístico do país, várias empresas, inclusive internacionais, investem neste setor, intensificando ainda mais esta competitividade. O crescimento do turismo nas últimas décadas vem de uma ampla teia de relações entre comunicação e transportes, decorrentes da internacionalização das economias, além da especialização do turismo para atender nichos específicos do mercado. Dentro do contexto turístico a hotelaria desponta como fator significativo para a expansão e estabilização do setor. Esta evolução está pautada em vários fatores, dentre eles a qualificação e especialização dos serviços (ANDRADE, BRITO & JORGE, 1999).

Neste contexto, atuar no mercado hoteleiro de forma associativa passa a ser uma alternativa para aumentar a competitividade das empresas hoteleiras, tendo em vista que há vários custos que podem ser divididos, vários conhecimentos que podem ser agregados, várias ações conjuntas de mercado que podem ser feitas quando não se está sozinho, mas acompanhado, neste caso, de concorrentes, numa rede flexível horizontal.

O presente estudo buscou entender, através do tema ‘Estratégias e competitividade numa rede de hotéis: um estudo da Rede Versare de Hotéis’ quais aspectos motivaram a associação e qual o grau de satisfação com os resultados obtidos pelos associados após sua adesão à Rede Versare. A pesquisa foi realizada através do estudo de multicasos onde foram pesquisados os 20 hotéis pertencentes à rede. Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos associados.

Na primeira questão, tentou-se fazer uma relação entre pontos que motivaram os associados a entrarem na rede e a sua atual satisfação com estes pontos. O resultado, de uma

forma geral, foi de uma expectativa (motivação) maior do que a satisfação na maioria dos itens, com exceção de aspectos gerenciais e controle. É interessante que a rede amplie esta pesquisa para saber com maior detalhe como reverter esta situação.

Através da análise dos dados pode-se observar que, como principal virtude, a rede apresenta uma grande confiança e colaboração entre os associados, com 80,2% de resultado, 6,7 pontos percentuais acima da média que é de 73,5%. Este indicador demonstra que, de uma forma geral, a rede tem um dos principais componentes para a formação de desenvolvimento de redes, que é a união dos associados. Este resultado é confirmado quando os entrevistados são indagados sobre qual a principal mudança positiva que o hoteleiro notou após sua entrada na rede, e 5 responderam que é poder compartilhar as informações e conhecimentos sem a sensação de estar só.

A questão que se refere aos indicadores de desempenho obteve resultado (74,2%) superior à média, o que demonstra que os esforços da rede já estão começando a dar frutos aos associados, principalmente no que se refere a fidelização de clientes (80,0%)

Outro fator importante e que obteve um resultado bastante próximo ao da média, 73,2%, é o desenvolvimento da rede para a inovação e mudança, que aliado ao aspecto anterior de confiança e colaboração entre os associados podem servir de alavanca para o crescimento e sucesso competitivo da rede. Nesta questão, foram avaliados fatores como pessoas, processos, propósito, estratégias, estrutura e sistemas de informações e indicadores.

Como sugestão para melhorar estes fatores alavancadores de crescimento está a melhoria da sistemática de reuniões, para que os associados efetivamente compartilhem mais suas experiências, estejam a par das diretrizes definidas pela rede e reforcem, cada vez mais o espírito de união. Para Lencione (2004) “... não há substitutos para uma boa reunião – um envolvimento dinâmico, entusiasmado e focado –, quando se consegue a sabedoria coletiva de uma equipe. A verdade é que reuniões ruins levam a decisões ruins, o que é a melhor receita para a mediocridade”.

Outra sugestão referente aos fatores de crescimento está a avaliação da estrutura para a implementação e acompanhamento dos processos e estratégias da Rede Versare, a fim de

verificar se ela é suficiente tanto para alcançar os objetivos presentes da rede como os de crescimento de médio e longo prazos.

Com relação a redução de custos e indicadores de desempenho recomenda-se que a rede mantenha uma sistemática de avaliação regular, com indicadores iguais para todos os associados que poderão compartilhar seus resultados e experiências durante as reuniões periódicas.

Para as atividades desenvolvidas e capacitações oferecidas pela rede, recomenda-se que sejam focadas aquelas atividades em que os associados acreditem melhorar sua competitividade e resultados e que tragam um sentimento e desempenho de uniformidade, fazendo com que os hóspedes reconheçam a rede ao entrarem nos hotéis.

Acredita-se que nem sempre e nem em todos os momentos fazer parte de uma rede traz os benefícios e resultados esperados, tanto para a rede quanto para o hotel, desta forma é importante que os critérios para associação sejam bem claros e definidos, para que quem está entrando saiba de seus direitos e deveres, bem como que os empreendimentos estejam dentro de um padrão semelhante, único fato relatado como negativo nos questionários e por 3 entrevistados.

A pesquisa está limitada pelo fato de ter sido feito um corte transversal no tempo, onde foram avaliadas as opiniões dos associados no período que durou a pesquisa. Os resultados não devem ser generalizados, pois se aplicam somente à rede pesquisada. Como foram realizadas perguntas sobre temas que o pesquisador acredita serem pertinentes aconselha-se que a própria rede refaça os questionários periodicamente para poder avaliar o desenvolvimento da rede no decorrer do tempo, estabelecendo novas estratégias e rumos para alcançar os resultados esperados por aqueles que se associam.

Para futuras pesquisas poderiam ser avaliadas as respectivas razões para os resultados alcançados, ou seja, o porquê alguns índices obtiveram melhores resultados do que outros.

Espero que o trabalho tenha contribuído para que a Rede Versare entenda melhor o momento que vêm passando, através de uma análise do sentimento dos associados e que consiga, através dos resultados levantados, propor e executar ações que proporcionem o

desenvolvimento e crescimento dela e de seus associados e que as observações e análises apresentadas nesta pesquisa possam ser ampliadas e aprimoradas por outros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, Marcia Esteves. **Complexidade e organizações**: em busca de uma gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, Nelson, BRITO, Paulo Lúcio de & JORGE, Wilson Edson. **Hotel**: planejamento e projeto. São Paulo: SENAC, 1999.

ANSOFF, Igor H., DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BOAVENTURA, João M. G. (Org.). **Redes de negócios**: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2006.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G. & WILLIAMS, Joseph. **A arte da pesquisa**. Tradução: Henrique A. Rego Monteiro. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: 1996.

CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** - a era da informação: economia, sociedade e cultura. Volume 1. Tradução Roneide Venâncio Majer; atualizado para a 6ª edição: Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CLERI, Carlos A. R.; **Estrategias de alianças**: en un escenario de creciente globalización. Buenos Aires: Macchi, 1999.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Júlio Reis. **Virtualização no sistema financeiro brasileiro**: estudo de caso no Banco do Brasil. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSM. Florianópolis, 2004.

DOTTO, Dalva M. R. & WITTMANN, Milton L. Coopetição. In: SIEDENBERG, Dieter R. (Coord.). **Dicionário do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

FIALHO, Sergio. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Cada da Qualidade, 2005.

FITTIPALDI, Marco Aurélio S.; DONAIRE, Denis. Tipologia e governança em redes: um estudo na rede de revistas na cidade de São Paulo. In: BOAVENTURA, João M. G. (Org.). **Redes de negócios**: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução: Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONTES, Susane S. Aprendizagem, redes de firmas e redes de aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Cada da Qualidade, 2005.

FÓRUM DE ECONOMIA DA FGV, 4. [**Trabalhos apresentados**]. São Paulo: FIESP, 2007. Disponível em: <<http://www.fgv.br/fgvportal>> acessado em 26 de abril de 2008.

GHOSHAL, Sumantra. **A empresa individualizada**. HSM MANAGEMENT - Coletânea. Inovação e Mudança. São Paulo: Publifolha, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS John A. & PIERCY Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN Robert S.; NORTON David P. A **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

KWASNICKA, Eunice L. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: BOAVENTURA, João M. G. (Org.). **Redes de negócios**: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LENCIONI, Patrick. **Nocaute por reunião**: como resolver um dos problemas mais difíceis do mundo dos negócios. Tradução: Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. Tradução: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOBATO, David M. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editora, 2002.

MALHORTA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Dulce Matos – Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.



PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA JÚNIOR, Antônio B. da. **A empresa em rede**: desenvolvendo competências organizacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, Carlos Antônio. **Fundamentos e paradigmas das redes**. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_conceitos.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_conceitos.cfm)> acessado em 26 de janeiro de 2007.

TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Cada da Qualidade, 2005.

THOMPSON JR., Arthur A e STRICKLAND, III AJ. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

WITTMANN, Milton L., DOTTO, Dalva M. R. & BOFF, Vilmar A. Estruturas organizacionais em rede e desenvolvimento regional: contextualização e complexidades. In: WITTMANN, Milton L. & RAMOS, Marília P. (Org.). **Desenvolvimento regional**: capital social, redes e planejamento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - Questionário aplicado aos associados da Rede Versare



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção  
Área de concentração Estratégia e Competitividade

---

Prezado(a) Sr.(a) Empresário(a):

O presente questionário compõe a pesquisa de dissertação do Mestrado em Engenharia da Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), relativa ao estudo de caso da formação da Rede Versare.

Conto com sua disponibilidade em responder este questionário de pesquisa, cujos resultados serão disponibilizados à Rede Versare para posterior consulta dos associados.

Desde já agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Orientador: Milton Luiz Wittmann  
Aluno: Rodrigo do Nascimento Moraes

---

### DADOS DO HOTEL

a) Nome do Hotel: \_\_\_\_\_

b) Município onde se localiza: \_\_\_\_\_

c) Nome do respondente: \_\_\_\_\_

d) O respondente é o responsável pela decisão de participar da Rede Versare?  
( ) sim ( ) não, nesse caso quem foi o responsável: \_\_\_\_\_

e) O responsável responde por mais algum hotel da Rede?  
( ) sim ( ) não  
Se sim, quais e quais cidades: \_\_\_\_\_

f) Em que ano o(s) hotel(éis) entrou(aram) para a Rede? \_\_\_\_\_

g) Qual o tipo de participação na rede?  
( ) Sócio Fundador ( ) Sócio Efetivo

Na questão número 1, assinale na coluna da esquerda, numa escala de 1 a 5, o nível de motivação para entrada na rede, sendo que, 1 representa NÃO MOTIVOU e 5 FOI DECISIVO para entrada na Rede e na coluna da direita, numa escala de 1 a 5, o nível de satisfação a partir da entrada de sua empresa na rede, sendo que, 1 representa INSATISFEITO e 5 TOTALMENTE SATISFEITO.

1) De todos os aspectos propostos pela Rede Versare, qual o nível de motivação para sua entrada na Rede e como você considera os resultados obtidos após a adesão?

	Motivação para entrada na Rede					Satisfação após a entrada na rede				
1.1) Planejamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.2) Organização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.3) Controle	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.4) Assessoria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.5) Planejamento fiscal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.6) Relações com o mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.7) Gerencial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.8) Treinamentos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Na questão número 2, assinale numa escala de 1 a 5, o nível de participação, sendo que, 1 representa NÃO HOUE PARTICIPAÇÃO e 5 PARTICIPOU EFETIVAMENTE.

2) Com relação aos treinamentos oferecidos pela rede, qual o nível de participação dos colaboradores em:

2.1) Atividades de capacitação gerencial	1	2	3	4	5
2.2) Atividades de capacitação comercial	1	2	3	4	5
2.3) Atividades de capacitação mercadológica	1	2	3	4	5
2.4) Atividades de capacitação operacional	1	2	3	4	5

Nas questões número 3, 4 e 5, assinale numa escala de 1 a 5, o nível de satisfação, sendo que, 1 representa INSATISFEITO e 5 TOTALMENTE SATISFEITO.

3) Avalie as seguintes atividades desenvolvidas pela Rede relativas ao(s) seu(s) hotel(éis):

3.1) Central de compras	1	2	3	4	5
3.2) Plano de Fidelidade	1	2	3	4	5
3.3) Ações conjuntas de marketing	1	2	3	4	5
3.4) Incentivos ou redução fiscal	1	2	3	4	5
3.5) Central de reservas	1	2	3	4	5
3.6) Qualificação de fornecedores	1	2	3	4	5
3.7) Programa de qualidade	1	2	3	4	5
3.8) Padronização de processos	1	2	3	4	5

4) Avalie os indicadores de desempenho da rede relativos aos resultados do seu hotel após a entrada na rede:

4.1) Taxa de ocupação 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2) Faturamento 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3) Fidelização de clientes 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5) Avalie a redução dos custos relativos aos resultados do seu hotel após a entrada na rede:

5.1) Insumos 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.2) Equipamentos 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.3) Serviços 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6) Em seu artigo A Empresa Individualizada, Sumantra Ghoshal (2001) descreve o modelo que acredita ser capaz de responder aos desafios atuais de mudança e inovação, este modelo está baseado em 6 aspectos mencionados abaixo. Na sua opinião, qual o nível de desenvolvimento a Rede Versare conseguiu em cada um dos itens numa escala de 1 a 5, sendo que 1 representa NÃO DESENVOLVIDO e 5 PLENAMENTE DESENVOLVIDO:

6.1) **PESSOAS.** Os integrantes da rede compreendem e cumprem as regras estabelecidas por eles mesmos. Os associados e a direção da Rede Versare compreendem e partilham dos mesmos valores e têm a mesma visão. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.2) **PROCESSOS.** Os processos desenvolvidos pela rede favorecem o trabalho conjunto e estão montados de forma a facilitar o fluxo de informações. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.3) **PROPÓSITO.** A Rede Versare cumpre com seus propósitos? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.4) **ESTRATÉGIA.** A Rede Versare possui e implanta estratégias para alcançar seus objetivos de longo prazo? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.5) **ESTRUTURA.** A estrutura da Rede Versare é suficiente para que todos os processos e estratégias sejam implementados e acompanhados? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.6) **SISTEMA.** A Rede Versare possui um sistema eficiente para a divulgação das informações? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.7) **SISTEMA.** Os indicadores de desempenho da Rede e de seus associados individualmente possibilitam análise de definições de ações e novos rumos a seguir? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7) Avalie o grau de confiança e colaboração na Rede numa escala de 1 a 5, sendo que 1 representa o MÍNIMO e 5 o MÁXIMO:

7.1) Confiança na equipe de gestão da rede 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.2) Confiança nos outros integrantes da rede. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.3) Seu nível de segurança em compartilhar as informações de seu hotel nas reuniões da rede. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.4) Nível de colaboração dos colegas de rede quando necessita de alguma ajuda. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.5) Nível de exigência para fazer parte da rede. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.6) Quando necessário, as punições necessárias são executadas de forma imparcial. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.7) A frequência de comparecimento dos associados nas reuniões da rede. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Qual a principal mudança positiva após a adesão à rede?

---

9) Há algum aspecto negativo com a participação na rede? ( ) sim ( ) não  
Se sim, qual o principal:

---

## ANEXO 2 - Tabulação do questionário aplicado aos associados da Rede Versare

HOTEL																		
Quest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Média	
<b>1</b>																		
1.1M	4	3	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	3	4,00		
1.2M	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4,20			
1.3M	4	2	3	3	3	1	3	4	4	5	4	4	3	3	3,29			
1.4M	5	4	3	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	2	4,07			
1.5M	4	1	3	4	3	1	3	3	4	4	5	4	4	3	3,20			
1.6M	5	5	5	5	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	4,27			
1.7M	3	3	4	4	3	1	4	3	3	4	5	4	5	3	3,60			
1.8M	5	4	5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	4	5	4,20			
1.1S	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3	3,63		
1.2S	3	4	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4	5	3	4	3,94		
1.3S	3	4	3	3	1	3	5	4	5	3	4	3	3	4	3	3,40		
1.4S	3	4	4	5	3	2	5	3	5	4	3	4	5	3	5	3,94		
1.5S	2	1	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2,93		
1.6S	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	4,00		
1.7S	2	3	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3,88		
1.8S	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	2	4	3,44		
<b>2</b>																		
2.1	1	3	2	4	3	3	5	4	1	4	4	5	5	3	5	3,50		
2.2	4	2	2	4	3	3	5	4	1	4	3	5	4	2	5	3,40		
2.3	3	3	2	4	1	3	5	3	1	4	3	5	5	2	5	3,27		
2.4	3	3	2	4	3	4	5	4	2	4	3	5	5	2	5	3,60		
<b>3</b>																		
3.1	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	3	4	3	3,50		
3.2	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4,50		
3.3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3,50		
3.4	2	1	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2,54			
3.5	3	2	4	3	3	2	4	3	4	4	5	5	3	5	3	3,56		
3.6	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,38		
3.7	1	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3,40		
3.8	2	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3,67		
<b>4</b>																		
4.1	2	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3,63		
4.2	2	3	4	5	4	3	3	4	2	5	2	4	4	4	4	3,50		
4.3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4,00		
<b>5</b>																		
5.1	3	3	5	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	2	2	3,20		
5.2	1	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3,19		
5.3	1	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	5	4	4	3,25		
<b>6</b>																		
6.1	2	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3,50		
6.2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	2	3,56	
6.3	3	3	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4,06		
6.4	2	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3,63		
6.5	3	3	5	4	4	2	5	3	4	4	3	2	3	4	2	3,44		
6.6	4	2	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	2	3,75		
6.7	2	3	5	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	3	2	3,69	
<b>7</b>																		
7.1	4	3	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	4,38		
7.2	3	4	5	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	4	3,81	
7.3	4	5	5	3	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	5	4,38	
7.4	3	5	5	3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4,31	
7.5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	2	5	4,13
7.6	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4,07	
7.7	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	2	3	3,00	

**resultado global**  
 77,1% 73,5%  
 459 2736  
 595 3720  
**média da questão** %  
 73,0%  
 460  
 630

**% atendido**  
 80,0%  
 1.1M 25  
 1.2M 30  
 1.3M 5  
 1.4M 30  
 1.5M 20  
 1.6M 40  
 1.7M 15  
 1.8M 30  
 1.1S 10  
 1.2S 20  
 1.3S 10  
 1.4S 30  
 1.5S 20  
 1.6S 25  
 1.7S 15  
 1.8S 5  
**Quest**  
 2  
 2.1 20  
 2.2 15  
 2.3 20  
 2.4 20  
 3  
 3.1 10  
 3.2 5  
 3.3 5  
 3.4 0  
 3.5 15  
 3.6 0  
 3.7 3  
 3.8 15  
 4  
 4.1 10  
 4.2 10  
 4.3 25  
 5  
 5.1 5  
 5.2 0  
 5.3 5  
 6  
 6.1 15  
 6.2 10  
 6.3 25  
 6.4 10  
 6.5 10  
 6.6 15  
 6.7 20  
 7  
 7.1 40  
 7.2 25  
 7.3 45  
 7.4 45  
 7.5 30  
 7.6 20  
 7.7 0

68,8%  
 203  
 295  
 72,0%  
 70,0%  
 434  
 615  
 74,2%  
 178  
 240  
 64,3%  
 151  
 235  
 73,2%  
 410  
 560  
 80,2%  
 441  
 550  
 87,5%  
 441  
 550  
 86,3%  
 441  
 550  
 81,3%  
 441  
 550  
 60,0%  
 441  
 550

## Programa de Fidelidade VERSARE

### **Regulamento:**

#### **1 Condições Gerais**

1.1 O cartão do Programa de Fidelidade Versare se destina a toda e qualquer pessoa física, maior de idade, hóspede de um dos hotéis da rede Versare.

1.2 Serão permitidos mais de um cartão por participante, mas os selos não poderão ser transferidos nem somados de um cartão ao outro.

1.3 O cartão do Programa de Fidelidade Versare é pessoal e intransferível.

1.4 É vedado ao participante qualquer tipo de comercialização do cartão ou prêmios do Programa de Fidelidade Versare, sob pena de serem tomadas as medidas judiciais cabíveis.

1.5 A Versare se reserva o direito de estabelecer promoções e benefícios de caráter eventual, por tempo determinado, podendo cancelá-los e/ou alterá-los a qualquer momento, sem aviso prévio.

1.6 A Versare se reserva o direito de suspender ou cancelar o Programa de Fidelidade a qualquer momento ou de efetuar qualquer alteração no regulamento, sem aviso prévio. Excetuando os cartões dentro do período de validade.

1.7 O participante poderá, a qualquer tempo, cancelar sua participação no Programa de Fidelidade, mediante comunicação expressa e devolução do cartão.

1.8 O hóspede receberá a premiação se completar o cartão em 2 anos a partir da data de recebimento do mesmo. Caso isto não ocorra no período estipulado, o cartão e os selos afixados perdem a validade.

1.9 Em cada hospedagem do titular do cartão em um hotel da Versare, será fornecido um selo personalizado por cada R\$ 40,00 pagos exclusivamente em diárias no hotel.

1.10 Os selos serão fornecidos por múltiplos inteiros de R\$ 40,00 em despesas de diárias, sendo que cada participante receberá no máximo 10 selos de um mesmo hotel no período de 30 dias.

1.11 Caso o valor da despesa total em diária seja inferior a R\$40,00, será fornecido um selo por diária.

1.12 Não será fornecido selo caso a diária seja cortesia, gratuita, permuta ou de valor simbólico.



1.13 Em cada selo deverá constar o nome do hotel, a data e o número do apartamento do hóspede.

1.14 O cartão terá espaço para afixar 20 selos.

1.15 O hóspede, para ganhar o bônus, terá que completar o cartão com os 20 selos, que necessariamente tenham sido fornecidos por no mínimo 3 hotéis distintos pertencentes à rede Versare.

1.16 Quando o cartão for preenchido com os 20 selos, automaticamente será fornecido um novo cartão para o hóspede.

1.17 No caso de não cumprimento deste regulamento pelo participante, a Versare se reserva o direito de suspender ou cancelar o respectivo cartão em caráter temporário ou definitivo, como também não mais aceitar que o hóspede utilize os prêmios e benefícios oferecidos pelo Programa de Fidelidade Versare.

1.18 Os casos omissos, não previstos neste regulamento, serão tratados diretamente entre o participante e a administração do Programa de Fidelidade Versare.

## **2 Premiação**

2.1 Com o cartão do Programa de Fidelidade Versare preenchido com os 20 selos fornecidos por no mínimo 3 hotéis distintos da rede, será concedido ao hóspede um prêmio no valor de R\$ 100,00 que poderá ser utilizado em qualquer hotel da rede para pagamento das despesas (hospedagem + extras). Reservas de acordo com a disponibilidade do hotel.

2.2 O prêmio será de uso exclusivo para pagamento de despesas nos hotéis da Versare, não sendo fornecido troco em dinheiro, em selo ou em vale.

2.3 Não será fornecido selo sobre valores de diárias pagos com o prêmio.

2.4 O prêmio poderá ser transferido pelo titular do cartão para outra pessoa física.

2.5 A partir da data do último selo de preenchimento completo da cartela, o hóspede terá 6 meses para usufruir a premiação.

## **3 Entrega do Prêmio**

3.1 O prêmio será utilizado pelo hóspede em qualquer hotel da rede Versare, para pagamento das despesas (diárias + extras).

3.2 O cartão será o vale do prêmio, sendo endossado pelo hotel em que foi utilizado.