



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA
SUB-ÁREA: COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS
ASSOCIADAS EM REDE:**

**Um estudo de multicasos de uma rede de agências de viagens e turismo do
estado do Rio Grande do Sul**

DANIELE PENTEADO GONÇALVES BRAGA

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS
ASSOCIADAS EM REDE:
Um estudo de multicasos de uma rede de agências de viagens e turismo do
estado do Rio Grande do Sul**

Por

Daniele Penteado Gonçalves Braga

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

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

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

**INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS ASSOCIADAS EM
REDE: Um estudo de multicasos de uma rede de agências de viagens e turismo do estado do
Rio Grande do Sul**

elaborada por
Daniele Penteado Gonçalves Braga
como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
(Presidente / Orientador)

Prof. Dra. Myriam Siqueira da Cunha (UCPEL)

Prof. Dra. Maria Ivete Fossat (UFSM)

Santa Maria, RS, Brasil
2007

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e ao meu marido,
por serem incentivadores dos meus sonhos

MEUS AGRADECIMENTOS

Minha gratidão ao professor Dr. Milton Luiz Wittmann, meu orientador na UFSM.

Aos demais professores do mestrado, aos meus colegas de aula, pelos debates tão valiosos para os momentos que juntos passamos.

Faço um agradecimento especial à professora Josy Alvarenga pelo incentivo e apoio, ao professor Rafael Mello que esteve presente nos primeiros passos do meu projeto.

A supervisora do programa Redes de Cooperação da Universidade Católica de Pelotas, que além do lado profissional de ensino e apoio sempre soube ir além ao que diz respeito à amizade e compreensão.

Aos empresários da Redetur, pelo convívio e ensino de 2 anos, pelos valores e relações de amizade e respeito estabelecidos nesse período, em especial ao presidente Sr. Juarez Barrozo e a secretária da rede Sr. Soraya Nobre.

A minha avó, que esteve presente nos primeiros momentos do meu mestrado e que hoje estando onde estiver tenho a certeza que está feliz pela minha conquista.

Aos meus irmãos, que mesmo distante tenho a absoluta certeza que sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e me ensinaram valores e princípios que nenhuma universidade no mundo poderia me ensinar, fazendo parte da formação da minha personalidade e de quem eu sou, além de todo apoio necessário para que eu chegasse até aqui.

Ao Matheus Braga, pela compreensão da minha ausência e ao mesmo tempo pela alegria de quando estamos juntos.

E a todos os meus amigos, pelos vários momentos em que me fiz ausente e distante deixando de lado a convivência para seguir o caminho da busca pelo meu sonho. Obrigada pelo apoio e compreensão!!!

E finalmente ao meu marido Alexandre Braga, que indiscutivelmente sempre esteve ao meu lado me incentivando principalmente nos momentos mais difíceis, obrigado pela aceitação da minha ausência, pela compreensão do meu cansaço, mas principalmente obrigado pelo amor sempre oferecido.

“Um dia você aprende que realmente pode suportar...
Que realmente é forte...
E que pode ir muito mais longe,
Depois de pensar que não se pode mais”.

William Shakespeare

RESUMO

Este estudo aborda o tema de desempenho e competitividade de 16 empresas pertencentes a uma rede de agências de viagens e turismo do estado do Rio Grande do sul. Desenvolveu-se indicadores que avaliaram comparativamente o período pré-participação na rede e período subsequente à participação na rede relativo a indicadores de desempenho e competitividade das empresas. A pesquisa foi exploratória descritiva de levantamento e de natureza qualitativa, a partir de uma entrevista em profundidade com o presidente da rede e um questionário com os respectivos gestores das 16 empresas. Os indicadores de desempenho e melhoria da competitividade tiveram origem em reunião com os gestores das empresas foco da pesquisa, os quais foram identificados de acordo com a estrutura interna das organizações, a fim de que a sua utilização estivesse alinhada com as estruturas existentes. Entre os 32 indicadores de desempenho e competitividade analisados nas empresas pertencentes à rede, concluiu-se que 25 indicadores apresentaram grau de melhoria, 6 indicadores permaneceram da mesma forma antes e depois das empresas pertencerem à rede e apenas 1 indicador apresentou resultado menor depois que as empresas passaram a fazer parte da rede. Dos 25 indicadores que apresentaram grau de melhoria destacam-se: comportamento empreendedor, relações e parcerias com empresas do mesmo segmento, vantagem competitiva frente à concorrência, grau de motivação e satisfação dos colaboradores, aumento nas comissões geradas pelos fornecedores, número de fornecedores de produtos comercializados e faturamento médio bruto mensal. Para os indicadores de desempenho que permaneceram iguais antes e depois das empresas pertencerem à rede, destaca-se o aumento salarial dos colaboradores, sendo que o único indicador de desempenho que apresentou resultado menor depois que as empresas passaram a fazer parte da rede foi o de benefícios gerados pelos fornecedores. Os resultados deste estudo e pesquisa indicam que a participação das MPMEs em rede de cooperação melhoram o desempenho competitivo das mesmas a partir dos indicadores estudados.

Palavras-chave: Redes de cooperação; Indicadores de desempenho; micro, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This study shows the theme performance and competitiveness of 16 enterprises that are part of a net of travel and tourism agencies in the State of Rio Grande do Sul. Indicators have been developed to evaluate the period before the actual participation on the net and also the period after the participation on the net. The research is classified as qualitative. A deep interview with the net president and a questionnaire with the managers of the 16 companies were applied to collect data. The performance and competitiveness indicators were developed in a meeting with the managers of the companies that make part of this research. Between the 32 performance and competitiveness indicators analyzed in the companies that belong to the net, 25 indicators presented some improvement, 6 stayed as they were before and after the companies get into the net and only one presented a result lower than the one obtained before the companies start to make part of the net. In the 25 indicators that present some improvement there were: executive behavior, relations and partnerships with companies of the same industry, competitive advantage, motivation and satisfaction at work, improvement in the commissions generated by the providers, number of providers of negotiated products and monthly average incomes. About the performance indicators that stayed equal before and after the companies start to be a part of the net, it is possible to highlight the improve of the salaries. The only indicator that showed a decrease after the companies start to make part of the net was the one of the benefits generated by the providers. The results of this research indicates that the participation of the MPMES in a cooperation net improve their competitive performance.

Key-words: Cooperation Nets; Performance indicadores; Small and medium enterprises.

LISTA DE QUADROS

Quadro nº.1- Empresas da Redetur	37
Quadro nº.2 - Indicadores de Desempenho e melhoria da competitividade	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa.....	44
Gráfico 2 -Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas	45
Gráfico 3 -Realização de cursos de capacitação para gestores.....	46
Gráfico 4 -Participação em feiras e eventos do segmento.....	47
Gráfico 5 -Comportamento empreendedor	48
Gráfico 6 -Utilização de ferramentas de controle gerencial.....	49
Gráfico 7 -Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento.	50
Gráfico 8 -Vantagem competitiva frente à concorrência.....	51
Gráfico 9 -Grau de confiança em seu próprio negócio.....	52
Gráfico 10 -Capacitação dos colaboradores dentro das agências	53
Gráfico 11 -Comunicação interna entre gestor e colaborador.....	54
Gráfico 12 -Grau de satisfação e motivação dos colaboradores.....	55
Gráfico 13 -Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores.....	56
Gráfico 14 -Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes.....	57
Gráfico 15 -Padrões de atendimento e procedimentos.....	58
Gráfico 16 -Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor.....	59
Gráfico 17 -Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores.....	60
Gráfico 18 -Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)	61

Gráfico 19 -Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores	62
Gráfico 20 -Aumento na quantidade de clientes	63
Gráfico 21 -Diversidade de produtos ofertados para os clientes	64
Gráfico 22 -Participação em associações e entidades	65
Gráfico 23 -Elaboração de planejamento organizacional	66
Gráfico 24 -Número de filiais	67
Gráfico 25 -Nº de fornecedores de produtos comercializados	68
Gráfico 26 -Aumento do poder de negociação com fornecedores	69
Gráfico 27 -Nº Total de colaboradores das empresas	70
Gráfico 28 -Nº de colaboradores na área administrativa da empresa	71
Gráfico 29 -Nº de colaboradores no atendimento ao público	72
Gráfico 30 -Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios).....	73
Gráfico 31 -Faturamento médio mensal bruto da empresa	74
Gráfico 32 -Lucratividade média mensal da empresa	75

LISTA DE SIGLAS

- MPMEs - Micro Pequenas e médias empresas
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SEDAI - Secretaria Estadual de assuntos Internacionais
- IES - Instituição de Ensino Superior
- ABAV - Associação Brasileira de Agentes de viagens
- SINDETUR- Sindicato Estadual de Turismo

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Apêndice A - Questionário de Pesquisa para Associados a Rede Empresarial	85
Apêndice B - Roteiro estruturado de entrevista	91
Apêndice C - Roteiro estruturado de entrevista preenchido	97
Anexo A - Minitab Project Report	109

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1 – PROBLEMA	17
1.1 Descrição do Problema	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
CAPITULO 2 - AMBIENTE EMPRESARIAL	21
2.1 Globalização e Estratégia	21
2.2 O associativismo, a cooperação e o cooperativismo.....	24
2.3 Redes de empresas	26
2.4 Estratégia e Competitividade em Redes	29
2.5 Programa Redes de Cooperação estado do Rio Grande do Sul	30
2.6 Indicadores de desempenho	31

3 CAPÍTULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Método	34
3.2 Coleta de dados	35
3.3 Hipótese da pesquisa	36
3.4 Análise dos dados.....	36
3.5 Limitações	36
4 CAPÍTULO 4 DESCRIÇÃO DA REDE.....	37
4.1 A Redetur.....	37
5 CAPÍTULO 5 RESULTADOS DO ESTUDO.....	42
5.1 Identificação dos Indicadores do estudo.....	42
5.2 Resultados dos Indicadores.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
APÊNDICES E ANEXOS.....	85

INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) brasileiras representam a maior parte das existentes no país, possuindo representatividade na geração de empregos e na formação de renda. Para superar algumas dificuldades, estas empresas, por iniciativa própria e por influência de instituições de ensino e de organizações governamentais ou não governamentais vêm constituindo redes.

As redes de empresas podem comportar a superação de algumas dificuldades das MPMEs, como, por exemplo, escala de compras e produção, que permitem a diminuição de custos de matéria-prima e insumos, diminuição de custos de produção, aumento na competitividade, troca de informações com empresas do mesmo segmento, aumento de comissionamento com fornecedores com reflexo no aumento de vendas e lucratividade.

Constatando alguns comportamentos existentes sobre estratégia em redes de empresas e medidas de desempenho, verifica-se a necessidade de identificar a ligação existente entre esses comportamentos, ou seja, a necessidade de realização de pesquisas no que diz respeito aos diferenciais obtidos no desempenho das empresas pertencentes às redes de empresas. Existem ainda questionamentos sobre os diferenciais de *performance* organizacional das empresas pertencentes a redes de cooperação, que se constitui em objeto do presente trabalho.

Este estudo analisou o desempenho de 16 empresas que passaram a fazer parte de uma rede de cooperação de agências de viagens e turismo – Redetur. Entende-se que esta busca pela cooperação através de estruturas organizacionais flexíveis, descentralizadas e participativas, reflete a necessidade de uma adequação por parte das empresas, em termos de repensar as estratégias empresariais ainda aplicadas atualmente, destacando a importância de identificar e analisar os diferenciais obtidos em seu desempenho a partir dessa forma organizacional.

É de domínio público que o aumento da competitividade ocorrido nos últimos anos atingiu a todos os setores. No segmento do turismo não foi diferente. Diante

deste cenário de competitividade entre as organizações, como estratégias de ação diferenciadas dentro dos mercados, os gestores das agências de viagens e turismo, visando garantir sua sobrevivência e o conseqüente alcance de um melhor desempenho organizacional, fundaram a primeira rede de agências de viagens e turismo do Brasil no mês de junho de 2005.

Para desenvolvimento do presente trabalho, o mesmo foi dividido além da introdução em 6 capítulos. Sendo que o primeiro traz ao leitor as orientações iniciais a cerca da pesquisa, como identificação do problema, objetivo e justificativa.

O segundo capítulo expõe a revisão bibliográfica sobre o ambiente empresarial, globalização e estratégia, o associativismo e cooperação e o cooperativismo, redes de empresas, redes de cooperação, estratégia e competitividade em redes e indicadores de desempenho. Ainda nesse capítulo, é apresentada a configuração das redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.

O capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, o método, a população, a coleta e análise dos dados, as hipóteses da pesquisa e ainda os indicadores e percepção de desempenho dos mesmos.

O capítulo 4 estuda a rede de agências de viagens e turismo chamada Redetur. O capítulo 5 traz os resultados do estudo seguido pelas considerações finais e recomendações.

CAPÍTULO 1 – PROBLEMA

1.1 Descrição do Problema

Dentro do ambiente competitivo atual, as empresas têm voltado a atenção para suas estratégias, que dentre elas, a participação em redes de cooperação constitui-se em alternativa deste trabalho. No segmento relacionado às empresas de turismo, as mudanças vêm ocorrendo de maneira rápida e complexa, evidenciando a importância das empresas compartilharem recursos no contexto em que estão inseridas.

Para ganhar vantagem competitiva frente aos competidores, segundo Jarillo (1988), algumas PMEs passaram a formar redes de empresas em diversos países, tanto desenvolvidos como em desenvolvimento.

Os modelos de redes de empresas surgiram na Itália, no final da década de 70, através da evolução dos distritos industriais da região de Emilia Romagna. Nesta região, há experiências de empresas agrupadas por setores, sendo que o rápido crescimento foi desenvolvido por aquelas de pequeno porte, ressaltando-se, também, a existência dos modelos dinamarquês e norueguês de redes de empresas. O sistema de coordenação nos distritos industriais da Terceira Itália mescla instrumentos contratuais nos processos de especialização produtiva com mecanismos sociais e institucionais (BRUSCO, 1996).

Os modelos italianos, baseados em empresas organizadas em redes, revolucionaram a economia italiana e, naquela época, resolveu o problema das pequenas e médias empresas do norte daquele país. Segundo Spaltro (1999), esse modelo denominado “capitalismo de redes” definiu, na década de 70, que as exportações eram uma oportunidade de crescimento e várias MPMEs se juntaram, formando uma rede de empresas. Este modelo manteve as respectivas razões sociais das empresas, mas simultaneamente desenvolveram uma espécie de

associativismo em que cada empresa passou a exercer, funções compartilhadas de compras, produção, financeira, administrativa, de comercialização ou serviço.

Em outros países, órgãos governamentais e não governamentais passaram a fomentar a formação dessas redes, adaptando-as às mais diversas culturas. A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, possui ações para formação de redes em países em desenvolvimento como México, Jamaica, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Marrocos, Paquistão e Índia, (UNIDO, 2001). No Brasil, as iniciativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) são reconhecidas e, no Rio Grande do Sul (RS), as MPMEs vêm também recebendo o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), através dos programas de Capacitação Empresarial, Redes de Cooperação com a cooparticipação de Instituições de Ensino Superior (IES).

Segundo a SEDAÍ (2004), as redes de cooperação são uma forma de organização na qual a concorrência cede espaço à parceria com o objetivo de beneficiar as empresas participantes e seus fornecedores e consumidores. As redes de cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo a independência e a individualidade de cada participante. Conforme dito anteriormente, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

Conforme Gulati, Nohria & Zaheer (2000, *apud* VERSHOORE, 2001) “a imagem de atores atomísticos, competindo por lucros uns contra os outros em mercado impessoal, é cada vez mais inadequada em um mundo onde as firmas estão imbricadas em redes de relações sociais, profissionais e transacionais com outros atores organizacionais”.

Segundo Amato Neto (2001), os conceitos de redes de empresas ou teias organizacionais confundem-se na literatura e podem ser considerados como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/ organizações.

No Brasil, existem em nível nacional vários exemplos de redes de empresas em diversos segmentos como comércio, indústria e serviços, contudo, é no Estado do Rio Grande do Sul que houve maior desenvolvimento. O governo gaúcho criou o Programa Redes de Cooperação como forma de incentivar estratégias cooperativas entre empresas a partir de 2000. O Programa utilizou-se das IES, as quais, com técnicos treinados pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais –

SEDAI implementaram redes de cooperação em suas respectivas regiões. Hoje o Programa atende mais de 150 redes de empresas que compõem um número superior de 3.500 empresas no estado.

O estado do Rio Grande do sul tornou-se pioneiro nessa forma organizacional, concentrando hoje o maior número de empresas participantes em redes do Brasil, e congrega o maior número de redes de empresas do Brasil.

Considerando o exposto acima, o presente trabalho tem o objetivo de responder à seguinte questão: **quais os diferenciais de desempenho e competitividade de empresas de agências de viagens e turismo obtidos a partir da participação destas em redes de cooperação?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Fazer um estudo comparativo dos diferenciais de desempenho e competitividade das agências de viagens e turismo da Redetur antes e depois da participação destas em redes de cooperação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o ambiente das empresas antes e depois de pertencerem à Redetur;
- Verificar junto às empresas associadas à Redetur diferenciais de desempenho e competitividade a partir da participação destas em redes de cooperação;
- Aplicar indicadores de desempenho para balizar a performance das agências de viagens e turismo antes e depois de pertencerem à Redetur.

1.3 Justificativa

O tema constitui-se objeto de grande interesse para o meio empresarial, em função da importância que o modelo Redes de Cooperação tem para o aumento da

competitividade nas empresas, seja através de novas estratégias com inserção de novos modelos de gestão ou pelo compartilhamento de recursos.

Salienta-se que novos conhecimentos podem ser gerados através deste estudo, que, apesar de não ter a pretensão de ser conclusivo ou definitivo, pode significar um impulso no processo de profissionalização da gestão de redes.

As alianças entre empresas, segundo Lorange & Ross, citados por Wittmann, Negrini & Venturini (2003), surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos.

A transformação paradigmática, nas relações de parceria na visão e na maneira como os negócios são empreendidos pelas pequenas empresas, superam a tradicional forma individual e concentradora de crescimento, por um crescimento coletivo, solidário e sustentado. Formas de cooperação podem ser consideradas uma realidade hoje e certamente haverá de se consolidar ainda mais dentro de uma concepção de desenvolvimento socioeconômico e organizacional mais integradora e menos excludente. Ante o exposto, o tema de Redes de Cooperação gera muitas discussões, para as quais a presente temática de competitividade e estratégia empresarial torna-se importante subsídio para a melhoria da gestão e aumento da competitividade e contribuição para verificação da eficácia da inserção das empresas em redes de cooperação como tática para posicionamento destas no mercado.

Pretende-se, com esse estudo, contribuir como mais um elemento aos estudos em busca do avanço científico na área de redes empresariais, preenchendo algumas lacunas existentes neste campo, além de gerar idéias e questionamentos a serem descobertos oportunamente em pesquisas futuras.

CAPITULO 2 - AMBIENTE EMPRESARIAL

2.1 Globalização e Estratégia

Os novos desafios ao desenvolvimento organizacional demandam uma constante busca por melhorias, exigindo competências amplas das empresas. Cada vez mais a competição não ocorre entre empresas isoladas, mas sim entre cadeias produtivas e redes de empresas. Neste contexto, inovação e cooperação constituem a base do crescimento sustentável.

Analisando a globalização dos mercados, evolução tecnológica e informação disponível, nota-se que estamos vivendo um momento de rápidas mudanças, na qual existe uma necessidade de aumento na capacidade de adaptação, maior exposição ao risco e necessidade de uma maior aderência estratégica.

Segundo Vigevani e Lorenzetti (1998), a globalização, enquanto abertura e liberalização dos mercados, não pode ser encarada como uma novidade absoluta, a não ser pela formidável aceleração que promoveu e que tem como uma das suas principais causas o impulso dado pelas novas tecnologias. Para as empresas os riscos aumentaram, pois uma empresa qualquer, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato um mesmo produto do que outra concorrente, a qualquer tempo pode ter acesso aos mesmos mercados.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001,), “a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas”. Lembram ainda que estas empresas dificilmente terão alcance globalizado se continuarem atuando de forma individual na concepção dos negócios. Ressaltando que os aspectos qualitativos para determinar as estratégias dos negócios passam a ser mais importantes do que as técnicas quantitativas de avaliações de projetos. Quando se passa a falar em negócios, e não mais em fábricas isoladas, uma forma de diminuir riscos é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas. Hoje em dia fica claro que para que as micro e pequenas empresas consigam ter êxito no fator

competitividade é fundamental a presença de profissionais competentes, que sejam ágeis e eficazes na tomada de decisões.

Conforme Tavares & Soares (2003), para otimizar a exploração das novas oportunidades que surgem, seja pela entrada em novos mercados, seja pela adequação de bens e serviços, ou até mesmo pela criação de novos produtos, as empresas devem ter as competências para estruturar, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas.

Ferraz et al. (1997) relatam que as empresas competem em atividades de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Para se obter um determinado desempenho competitivo, em um momento específico, elas necessitam elaborar e reestruturar constantemente suas estratégias de atuação, a fim de capacitar-se acumulativamente. A estratégia não se resume a um conjunto de fórmulas, técnicas e métodos para o planejamento, mas ao padrão de decisões que uma empresa determina e demonstra seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as principais políticas e planos do seu ambiente. Partindo de sua denominação como a arte de atingir resultados, a estratégia evolui como ciência que, para sua própria credibilidade e êxito precisa de ensinamentos oriundos de outras ciências. A construção da estratégia é um processo muito mais amplo quando colocado na prática do que nos ensinamentos teóricos que obtemos a partir de estudos mais aprofundados, e envolve uma gama grande de informações. Além disso, as pessoas são peças chave do processo para o direcionamento mais adequado que se deva tomar.

Conforme Goulart (2004), o estrategista organizacional busca meios necessários para atingir com êxito seus objetivos, quer contando com seus próprios recursos, quer se aliando a terceiros, quer cooperando para competir.

Existe um aumento considerável de empresas atuando em parceria nos últimos tempos, como conseqüência das constantes mudanças de mercado. As empresas adotam estratégias competitivas com o objetivo de torná-las capazes de concorrer em preço, diferenciação e mix de produtos, qualidade de serviços, desenvolvimento de marca própria e *marketing* compartilhado de acordo com o mercado concorrencial.

Esses relacionamentos podem ser alianças estratégicas, tais como *joint ventures*, ou complexas redes de contatos, podendo alterar de forma significativa as

relações de poder entre empresas e modificando consideravelmente as oportunidades e ameaças existentes na indústria.

As alianças podem ser definidas como qualquer forma de parceria entre empresas que envolvam um compartilhamento de destinos comuns, ou ainda como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços” (GULATI, 1998,), de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos. Para Yoshino & Rangan (1996) as alianças são associações para fomentar os interesses comuns dos membros, ou acordos entre empresas, que abrangem uma ampla gama de funções, que vão do suprimento de componentes à pesquisa e desenvolvimento, produção e comercialização”. O conceito amplo de estratégia empresarial pode ser apresentado como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e do interno (pontos fortes e fracos).

Segundo Oliveira (2002), de fato, existem muitas abordagens a cerca do que são alianças estratégicas entre empresas. Todas, no entanto, parecem convergir para um ponto em comum: a sobrevivência no mercado, seja através da manutenção de um espaço já conquistado ou por meio da conquista de novos espaços.

Um dos desafios refere-se ao aumento de complexidade das alianças ocorrido nos últimos anos, envolvendo não apenas alianças bilaterais entre duas empresas, mas abrangendo alianças multilaterais de três ou mais empresas Doz e Hamel (2000), formando o que chamaremos de redes estratégicas.

Lorange (1996) caracteriza os motivos da aliança estratégica a partir das posições estratégicas de cada sócio potencial em termos de duas dimensões. A primeira diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada. A segunda dimensão se refere à posição relativa da empresa em seu negócio, ou seja, se ela é líder de mercado ou mais uma seguidora.

Conforme Fleury, et al. (2000), a percepção da necessidade de eficiência coletiva propiciada por diferentes tipos de arranjos empresariais foi evidenciada aos olhos ocidentais pelo sucesso japonês nas décadas de 80 e 90, no que diz respeito a redes e cadeias produtivas e pelo sucesso italiano especialmente da chamada

Terceira Itália (PIORE e SABEL, 1984) no que tange aos *clusters* ou distritos industriais.

2.2 O associativismo, a cooperação e o cooperativismo

O associativismo representa toda ação ou iniciativa formal ou informal, no qual, pessoas, grupos ou entidades reúnem esforços, vontades e recursos, com o objetivo de superar dificuldades, resolver problemas e gerar benefícios comuns.

Existem muitos tipos de associações que variam de acordo com o perfil, objetivos e necessidades dos seus associados. Alguns tipos de associações são: filantrópicas, culturais, sociais, classistas, ambientais, ONGs e associações de interesses econômicos.

Diferente de uma cooperativa, a associação também admite pessoas jurídicas no seu quadro social. De acordo com o Código Civil (1998), uma associação é uma sociedade de fins não econômicos, o que significa dizer que ela não pode realizar operações comerciais em seu nome. As formas mais usuais de associações para defesa de interesses econômicos são: associações de trabalho, consórcios, redes de empresas e centrais de negócios.

Segundo o SEBRAE (2003), as associações de trabalho congregam profissionais e trabalhadores, organizados para a viabilização de suas atividades produtivas. Na modalidade de consórcios, muito utilizada no nosso país para atividades de exportação, as pequenas empresas são reunidas através de uma entidade juridicamente estabelecida, contando com profissionais que irão administrar o grupo. É o caso do Consórcio de Flores Tropicais de Pernambuco e do Consórcio Flor Brasil do Distrito Federal. Já as redes flexíveis horizontais de empresas são uma forma de cooperação empresarial que tem se propagado pelo nosso país como grupos de empresas de um mesmo segmento, que enxergam nos seus pares uma oportunidade de parceria. Estas se unem com o objetivo de serem mais competitivas, a exemplo das redes gaúchas: Agafarma, rede de farmácias e a Redefort, rede de supermercados. Empresas de grande porte, contudo, praticam o modelo de rede corporativa, como é o caso da Brahma e da Antártica, com a criação da Ambev.

Como vantagens nas ações coletivas, podem-se citar o aumento do poder de barganha em compras; acesso a novos mercados; acesso a novas tecnologias; melhoria da produtividade e conseqüente redução de custos.

A cultura da cooperação, uma prática antiga, é uma filosofia, uma forma de pensar e agir com base na adoção de princípios humanísticos, que permitem a conquista de objetivos comuns e melhor qualidade de vida nos grupos e comunidades. Para Drouvot (2002), a cooperação é uma resposta à evolução tecnológica e, neste novo contexto, o mercado pode ser definido sob uma forma complexa e dinâmica, que estabelece um jogo de relações entre atores. Este jogo é modulado por fatores tecnológicos e sócio-institucionais que delimitam formas de organização possíveis, nos quais coexistem a ordem e o conflito.

A cooperação se dá em relações entre pessoas e/ou grupos diferentes, que tenham autonomia e interesses convergentes. Só ocorre se estas condições forem sentidas, compreendidas e respeitadas permanentemente por todos os envolvidos em seu processo.

O surgimento do cooperativismo veio da ameaça da perda de trabalho na revolução industrial. A luta contra a exploração na compra de alimentos e roupas do comércio local fez com que os tecelões reunissem-se em dezembro de 1843 e decidissem fundar armazéns cooperativos, uma sociedade que atuaria no mercado tendo o homem como principal finalidade e não o lucro. Conforme Valadares (1999), esta pioneira ação ficou conhecida como a sociedade dos probos pioneiros de Rochdale, na Inglaterra, Manchester, bairro de Rochdale, fundada em 21 de Dezembro de 1844 e contava com 28 tecelões.

O cooperativismo é um sistema econômico e social utilizado no mundo inteiro, que tem na cooperação a base sobre as quais se constroem as atividades econômicas. É uma forma de associativismo restrita à pessoa física, pois não é permitido pela legislação vigente criar cooperativas de empresas no Brasil, portanto, não podemos nos equivocar na interpretação do significado do Programa Redes de Cooperação desenvolvido pela Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que visa a relação entre empresas e não do cooperativismo.

Segundo Miles e Snow (1992) os estudos sobre cooperação entre organizações tornaram-se um campo estruturado a partir da década de 80 quando a

competição internacional e o rápido desenvolvimento tecnológico forçaram a reestruturação das empresas americanas.

2.3 Redes de empresas

O conceito de redes vem concretizar o nível de relações interorganizacionais e propor o enfoque de sistemas de relações múltiplas que superam os antagonismos locais com a elaboração de programas integrados em parceria com os poderes públicos territoriais e nacionais (JULIEN & MARCHESNAY, 1990). É certa também a influência das redes e alianças não estruturadas (família, contatos profissionais e pessoais) que os empresários de pequenas e médias empresas utilizam para facilitar a criação ou a consolidação da sua empresa.

A simples conceituação de rede como um conjunto de nós interconectados, Castells (1999), abre espaço para uma variada gama de definições conforme o enfoque de análise adotado. “Redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição de rede é um conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro do grupo” (CASSON & COX, 1997).

Sob este ponto de vista, as redes igualmente podem ser descritas como um conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas, focadas em objetivos comuns e complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele (MANCE, 1999). “Mas para economistas, uma rede é simplesmente uma teia de relações bilaterais interdependentes” (DUNNING, 1998).

Todavia, a presença destes relacionamentos não é suficiente para um claro e distintivo conceito de rede, pois, tomando-se apenas a existência de conexões entre agentes, todas as organizações seriam redes (BAKER, 1992). Torna-se necessário a agregação de outros elementos definidores, como a noção de objetivos comuns, possíveis de serem alcançados através de práticas cooperativas. As redes “são atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos grupos, usualmente pequenos grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produtos e solução de problemas” (ROSENFELD, 1997).

Gomes-Casserres (1994,) comenta que “o objetivo das redes é semelhante ao das próprias alianças que as constituem, ou seja, a busca de recursos e competências complementares que aumentam a eficiência e a competitividade e gerem valor para todos os envolvidos”.

Na implementação das redes interorganizacionais, segundo Pereira, (2003) as redes são compostas por empresas independentes que têm seus próprios interesses, cultura e relacionamentos com instituições fora da rede.

A visão de Oliver & Ebers e Caglio (1998) *apud* Balestrin (2005a), que identificaram algumas correntes teóricas nos estudos de diferentes autores, em pesquisas sobre o tema de redes interorganizacionais, assim sendo:

- Teoria Econômica Industrial: defende a redução nos custos de produção e economias de escala, entre outros, como fatores para a eficiência das redes;
- Estratégias Interorganizacionais: formação de redes para o alcance e manutenção das vantagens competitivas;
- Teoria da Dependência de Recursos: defende a prática da busca de recursos complementares, tangíveis ou intangíveis, por parte dos atores do processo;
- Teoria das Redes Sociais: a posição dos atores influencia nas inter-relações dos membros junto às redes;
- Teoria dos Custos de Transação: analisa a formação de redes sob o ponto de vista da redução dos riscos e das incertezas em relação ao ambiente econômico da organização;
- Teoria Institucional: defende a busca da legitimidade institucional da organização, quando da estruturação em rede;
- Teorias Críticas e Radicais: defendem que as redes são instrumentos de formação de elites e classes dominantes, voltadas ao exercício do poder e da força.

Dentro do ambiente das redes empresariais existe o processo de aprendizagem e troca de informações, no qual, o fluxo de conhecimento adquirido por parte das empresas pertencentes às redes passa a ser um diferencial. A partir da idéia de Nohria e Ghoshal (*apud* OLIVEIRA JR., 1998), o fluxo de conhecimento pode ser fortemente incrementado se a abordagem de rede for aplicada para a administração

de empresas, principalmente para as empresas que possuem uma atuação global. Ao contrário da administração tradicional, altamente centralizada e hierárquica, que pode sufocar as energias inovativas nas subsidiárias e que enfatiza o fluxo de conhecimento na direção centro-periferia, empresas multinacionais devem enfatizar o fluxo de conhecimento em ambas as direções na relação matriz-subsidiárias e também entre subsidiárias usando a perspectiva ou abordagem de 'rede'.

As pequenas empresas, com pequena economia de escala, cujas estruturas servem basicamente para a sobrevivência dos sócios e funcionários e que realizam seus negócios em mercados locais se organizam para manter a competitividade. Uma das formas existentes para essas empresas se organizarem são as redes de empresas. Vivemos um momento em que a forma tradicional de análise estratégica de empresas corre o risco de corresponder à melhor interpretação da realidade. Em muitos casos, não podemos mais analisar empresas seguindo modelos dominantes, como o da escola de posicionamento Porter (1990), sem levar em consideração a rede de relacionamentos na qual elas se inserem.

Conforme Gulati, Nohria & Zaheer (2000, *apud* VERSHOORE FILHO, 2001):

[...] a imagem de atores atomísticos competindo por lucros uns contra os outros em mercado impessoal é cada vez mais inadequada em um mundo onde as firmas estão imbricadas em redes de relações sociais, profissionais e transacionais com outros atores organizacionais.

Segundo Amato Neto (2001), os conceitos de redes de empresas ou teias organizacionais confundem-se na literatura e podem ser considerados como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/ organizações.

O mesmo autor nos diz que existem basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

- As redes verticais de cooperação: normalmente são encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diversos elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico.
- As redes horizontais de cooperação são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. As redes horizontais de cooperação são implantadas na maioria das vezes, quando empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em: adquirir e partilhar recursos escassos de produção, atender interna ou externamente o mercado em que atuam e lançar e manter nova linha de produtos (AMATO NETO, 2001).

2.4 Estratégia e Competitividade em Redes

Um tipo de estratégia, segundo Porter (1996) é a estratégia de como competir, ou estratégia competitiva. Este autor apresentou um modelo em que mostrava que empresas com grande fatia de mercado e empresas com pequena fatia teriam boa rentabilidade, enquanto empresas que estivessem situadas no meio termo teriam baixa rentabilidade.

Por outro lado, um tipo de redes de pequenas empresas chamadas flexíveis, com a criação de formas alternativas de organização, como as redes, também passaram a ter competitividade internacional, ou seja, as empresas que estivessem situadas no meio termo de Porter poderiam, então, conseguir, através de redes, uma boa rentabilidade.

O caminho escolhido por uma empresa para o posicionamento da organização, de forma que venha a competir no mercado, visando garantir sua sobrevivência no negócio em longo prazo, ajustando e buscando um plano de ação para que se possa construir então a vantagem competitiva, pode ser denominada estratégia. Ou ainda pode ser um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela empresa, levando em consideração de uma maneira geral todos os aspectos que envolvem a tomada de decisão.

A estratégia não se resume a um conjunto de fórmulas, técnicas e métodos para o planejamento. Partindo de sua denominação como a arte de atingir resultados, a estratégia evolui como ciência que, para sua própria credibilidade e êxito precisa de ensinamentos oriundos de outras ciências.

Fazendo uma menção à competitividade, Verschoore (2001) explica que nas atuais condições de concorrência do atual paradigma competitivo, terão destaque as organizações ao aprendizado contínuo, dedicadas à inovação e aptas a cooperarem. Para lidar com esse amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa estratégica organizacional que desponta desde o último quarto do século passado é a união de um conjunto de empresas na forma de rede (MILES & SNOW, 1992).

Como decorrência das referidas modificações econômicas e pela necessidade de uma reestruturação dos processos produtivos em novos paradigmas pós-

fordistas, Castells (1999) afirma que as empresas de menor porte tornaram-se fortemente valorizadas dentro do atual contexto produtivo. Desde então, espalharam-se pelo mundo diversas experiências de industrialização local, baseadas em pequenas e médias empresas. O sucesso dessas experiências está diretamente relacionado aos ganhos de competitividade das empresas, os quais foram viabilizados através de estratégias de cooperação.

2.5 Programa Redes de Cooperação estado do Rio Grande do Sul

Segundo a SEDAI (2004), as redes de cooperação são uma forma de organização na qual a concorrência cede espaço à parceria com o objetivo de beneficiar as empresas participantes e seus fornecedores e consumidores. As redes de cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo a independência e a individualidade de cada participante, cuja formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

Putnam (2000) defende que o progresso econômico é facilitado quando há a intervenção de organizações de suporte, como o Estado, promovendo a participação e abertura do diálogo entre os integrantes das comunidades interessadas, fortalecendo as instâncias regionais e locais, criando oportunidades para que o desenvolvimento seja gerado a partir de iniciativas locais.

Segundo Wegner (2005) a estratégia de formação de redes de micro e pequenos empreendimentos foi fortemente influenciada pelos efeitos da abertura dos mercados, ao longo da década de 1990. A instalação de novas empresas multinacionais no país, e em especial no Rio Grande do Sul, ocorridas através de fusões e/ou aquisições, despertou na comunidade empresarial a necessidade de melhorar seu posicionamento competitivo, nos mais variados setores da economia, desde a indústria, passando pelo comércio, serviços e outros.

Para Verschoore (2006) o Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul destaca-se por ser uma política pública direcionada a promover um desenvolvimento sustentado, com base em pequenas e médias empresas, através do empreendimento de ações voltadas ao fomento da

cooperação e à superação dos entraves à formação e à evolução de redes entre empresas.

Parte das redes de cooperação gaúchas nasceu da necessidade de micro e pequenas empresas, que buscavam encontrar alternativas inteligentes de melhorar os seus negócios. Diante das ameaças de competidores mais fortes, empresários que antes atuavam apenas como concorrentes, hoje mantêm relações de cooperação e compartilham estratégias comuns, com o objetivo de potencializar seus segmentos (SEDAI, 2006).

Algumas das características adotadas no Programa (SEDAI, 2004):

- União de empresas em uma entidade única no ambiente do seu negócio;
- Atuação conjunta para superação das fragilidades inerentes às empresas;
- Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa;
- Organização associativa e democrática onde a pessoa predomina sobre o capital.

A atuação conjunta do Estado, universidades, entidades de classe e empresariado em geral têm possibilitado o surgimento de uma nova configuração na economia gaúcha. É crescente a adoção dessa nova forma de organização por parte de micro e pequenas empresas. Isso vem contribuindo para a manutenção e crescimento desses pequenos negócios. As organizações encontram, na atuação cooperada, uma alternativa inovadora para o crescimento econômico, bem como contribuem fortemente para o desenvolvimento sustentável das regiões onde estão inseridos.

2.6 Indicadores de desempenho

As organizações empresariais são constituídas em função de determinados objetivos, econômicos e/ou sociais (WEGNER, 2005). Nesse sentido, surge a necessidade dos administradores em encontrar indicadores de desempenho e

ferramentas de avaliação que possibilitem a comparação dos objetivos traçados com o desempenho alcançado, a fim de avaliar a eficácia de suas estratégias.

Como afirmam Luitz e Rebelato (2003) entre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho está à possibilidade de comparar seu desempenho com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a possibilidade de verificar se as estratégias organizacionais de curto médio e longo prazo estão sendo cumpridas e estão gerando resultados. Além disso, acrescentar-se que a medição do desempenho permita também à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e projeções de resultados futuros.

Mais especificamente no caso das redes de empresas, Wegner e Dahmer (2004) afirmam que a problemática da avaliação de desempenho precisa ser analisada, considerando-se a existência de um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade da rede. Não só as empresas que participam da rede precisam utilizar indicadores para a sua avaliação, como também a própria rede precisa ser corretamente avaliada, já que as duas dimensões se inter-relacionam e se modificam mutuamente.

A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas (ECCLES, 1991; MASKELL, 1991). No entanto, Frost (1998) explica que as medidas financeiras não são suficientemente detalhadas ou objetivas para ajudar os gestores a dirigirem as atividades do negócio em tempo real, dia após dia. Poage (2002) destaca que as medidas de performance têm que produzir informações úteis, defendendo também o uso de medidas não financeiras, ainda ratificado por Ernst & Young LLP, 1995; Oliveira, 1998; Kaplan e Norton, 1996; Ghalayini e Noble, 1996.

Kaplan e Norton (1996) reconhecem a importância dos indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas advogam a necessidade do sistema de medição incorporar um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que vincule o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo. Portanto, é crescente a intensificação do uso de medidas genéricas de desempenho, como forma de obter maior eficácia e controle das atividades da empresa.

No que diz respeito aos modelos adotados para a avaliação do desempenho empresarial, a literatura apresenta, geralmente, a discussão de indicadores de eficiência, eficácia, qualidade e produtividade (GEHLEN DE LEÃO, 2004).

Gehlen de Leão (2004) cita alguns desses modelos e os respectivos autores, conforme descrito a seguir:

- Sink e Tuttle (1993) analisam o desempenho empresarial inter-relacionando sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade;
- Hronec (1994) utiliza medidas da qualidade, do tempo e de custos, a fim de identificar o nível de serviço e valor agregado praticado por uma organização;
- Moreira (1996) analisa o desempenho da manufatura e serviços sob seis dimensões, medindo recursos, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e capacidade de inovação. O autor defende ainda que as medidas de desempenho somente serão válidas se traduzidas em informações úteis e consistentes.
- Uma das ferramentas que amplia esse campo de discussão é a abordagem dada por Kaplan e Norton (1992) através do BSC – *Balanced Scorecard*. O BSC vincula os indicadores aos objetivos da empresa, sob a perspectiva financeira, dos clientes externos (marketing), dos processos internos (produção) e de aprendizado e crescimento (inovação).
- Copacino (1997) e Meyer (2002) afirmam não ser possível estabelecer um sistema de mensuração universal, que possibilite a avaliação de desempenho de qualquer tipo de organização.

Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores dos mesmos, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa como um todo, a fim de alcançar as metas de longo prazo.

Sendo assim, torna-se interessante analisar a *performance* das empresas pertencentes à rede de agências de viagens e turismo sob premissas qualitativas e quantitativas; tanto indicadores financeiros como não financeiros refletem a gestão empresarial, porém sob aspectos distintos, considerando-os complementares em termos de informação.

CAPÍTULO - 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A realização de uma pesquisa científica tem como objetivo, segundo Silva (2001, p.20), “encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”.

3.1 Método

O presente trabalho consistiu um estudo de casos múltiplos. Yin (1994), um dos autores que tem divulgado a estratégia do estudo de caso como forma de pesquisa, aponta a tendência ao uso de estudos de caso como estratégia de pesquisa nas escolas de administração. A pesquisa foi exploratória descritiva de natureza qualitativa e levantamento de dados quantitativos. Segundo Lakatus (2002) e Hair (2005) a pesquisa foi exploratória descritiva e de natureza qualitativa porque pouco se conhece com relação a vantagens e diferenciais em redes de cooperação, enfatizando a descoberta de idéias e discernimentos através de entrevistas em profundidade e também foi descritiva, pois descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço de tempo, neste caso apoiado pelo questionário.

Segundo Hair et al (2005), a pesquisa exploratória pode assumir várias formas, inclusive uma completa revisão da literatura foi vantajosa para uma melhor compreensão de uma questão.

a) Quanto à abordagem

A respeito da abordagem foi utilizado o método Survey que conforme Pinsonneault & Kraemer (1993), é definido como a maneira de coletar dados ou informações sobre particularidades, ações ou opiniões de um determinado grupo de

peessoas, representantes de uma determinada população-alvo, por meio do instrumento questionário, a fim de descrever, comparar ou explicar conhecimentos, atitudes e comportamentos (FINK, 1995). As entrevistas, que segundo (Hair, 2005), estruturadas ou não, são tradicionalmente usadas para obter informações qualitativas detalhadas a partir de um número relativamente pequeno de indivíduos.

b) Quanto à temporalidade

Quanto à temporalidade da coleta de dados, esta pesquisa é do tipo *cross-sectional*, dado que a coleta será realizada em um ponto único no tempo (BRYMAN, 1988).

3.2 Coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi aplicada uma entrevista em profundidade com o presidente da Redetur e um questionário com cada uma das 16 empresas pertencentes à rede além da pesquisa a dados secundários.

A partir do posicionamento de Hair (2005), os métodos de coleta de dados de survey recaem em duas categorias amplas, administração de questionários para que o próprio respondente responda e a entrevista em profundidade.

Nesta pesquisa a coleta de dados foi estruturada utilizando-se um questionário formal que apresentou questões em uma ordem pré-determinada baseadas em escalas métricas, chamadas de escala Likert.

As questões foram elaboradas com base em indicadores de desempenho e melhoria da competitividade sugeridos pelos empresários das empresas pertencentes à rede, os quais foram identificados de acordo com a estrutura interna das empresas, a fim de que a sua utilização esteja alinhada com a forma de atuação desses modelos de organização.

Esses indicadores foram elaborados a partir de reuniões semanais na sede da rede, nas quais discutiram-se variáveis a serem aferidas com o objetivo de mensurar o desempenho das empresas pertencentes á rede.

Ressalva-se que os questionários foram validados através de pré-testes, aplicados a três gestores das empresas pertencentes à rede. Os pré-testes serviram para verificar o entendimento das questões propostas, bem como proporcionar a possibilidade de sugestões de melhorias para a aplicação aos demais respondentes.

3.3 Hipótese da pesquisa

As participações das MPMEs em redes de cooperação melhoram o desempenho competitivo das mesmas.

3.4 Análise dos dados

A análise baseou-se em 32 indicadores de desempenho qualitativos, utilizando-se de instrumentos e técnicas estatísticas do programa Minitab Statistic Software – versão 14. associadas à lógica da matemática a partir dos dados coletados os mesmos foram analisados, de acordo com o protocolo de estudo de caso, visando testar a validade da hipótese já mencionada.

3.5 Limitações

O presente estudo apresenta as seguintes limitações:

- a) A restrição dos resultados ao conjunto das empresas a rede estudada pelo fato de ser um estudo de casos múltiplos que impede a generalização.
- b) A escolha e avaliação dos indicadores estudados foram relacionados e avaliados a partir da percepção dos respectivos gestores, de forma que as respostas podem ter avaliações diferentes para uma mesma realidade.
- c) O tempo de formação da rede estudada (maio de 2005), ainda é um período incipiente para sedimentação do cenário redes de cooperação, considerando o tempo médio de criação das empresas.

CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO DA REDE

4.1 A Redetur

A Redetur é a primeira rede de agências de viagens e turismo do Brasil formada pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, com o apoio técnico da Universidade Católica de Pelotas, através da metodologia da SEDAI (Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais).

Sua criação deu-se em junho de 2005, sendo composta por 16 empresas de agências de viagens e turismo, presentes em 11 municípios gaúchos.

Empresas da Redetur		
Cidade sede da empresa e região	Tempo de atuação no mercado	Número de colaboradores
Rio Grande – Metade Sul	25	6
Pelotas – Metade Sul	25	7
Pelotas – Metade Sul	35	6
Santa Maria - Central	4	9
Porto Alegre - Metrpolitana	35	6
Porto Alegre- Metrpolitana	25	6
Porto Alegre- Metrpolitana	1	9
Porto Alegre- Metrpolitana	25	6
Canoas- Metrpolitana	6	10
São Leopoldo- Vale dos Sinos	15	7
Novo Hamburgo- Vale dos Sinos	7	6
Santa Cruz	45	15
Lageado	6	8
Caxias do Sul - Serra	10	20
Caxias do Sul - Serra	6	12
Passo Fundo	15	6
Número total de colaboradores 140		

Quadro nº.1- Empresas da Redetur

A forma jurídica da rede é uma associação sem fins lucrativos, registrada em cartório com Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética, sendo representada através dos Conselhos Administrativo, Fiscal e de Ética; os quais cumprem o papel de auxiliar a diretoria na condução dos interesses da rede.

Sua diretoria é composta por um presidente, um vice-presidente, um primeiro tesoureiro, um segundo tesoureiro, um primeiro secretário e um segundo secretário. Essa cumpre o papel de representar legalmente os interesses da rede e é eleita pela maioria simples de votos. Periodicamente, existe a assembléia geral de associados, que é o fórum de aprovação ou reprovação das propostas que envolvam os interesses da rede.

O processo é democrático, onde cada empresário tem direito a um voto, independentemente do porte de sua empresa. Dentro da rede existem as equipes estratégicas de trabalho, que são formadas pelos empresários e ela associados e cuja distribuição dos cargos ocorre, principalmente, pela identificação do perfil do empresário com a respectiva área de atividade da equipe.

As equipes estratégicas de trabalho constituem a base para o funcionamento e desempenho das redes de cooperação que atuam de acordo com a metodologia do Programa Redes de Cooperação; desta forma, a Redetur é organizada operacionalmente por quatro equipes de trabalho, compostas pelos próprios associados divididos nas áreas de Negociação, Marketing, Expansão e Inovação.

Cabe salientar que as equipes possuem autonomia para dar andamento aos assuntos relacionados às suas áreas de atuação, elaborando propostas de atividades a serem executadas pelo conjunto das empresas. O fórum de aprovação dessas propostas é a assembléia geral de associados, onde a aprovação para a execução das propostas apresentadas é feita através do voto direto.

Geralmente, as ações de *marketing* estão entre as primeiras a serem realizadas pela rede, cuja equipe trata toda parte de comunicação da marca Redetur. Durante os primeiros meses de organização do grupo, a equipe de *marketing* encarregou-se de discutir, juntamente com a agência de publicidade selecionada pelo grupo, as estratégias iniciais de inserção da rede no mercado, através da organização de um evento de lançamento oficial que ocorreu no Festival Nacional de Turismo de Gramado. Passado esse primeiro momento, as comissões de *marketing* passaram a planejar as ações permanentes da rede, em conjunto com a agência de publicidade.

Algumas das ações de *marketing* mais comuns que ocorrem na Redetur são:

- Desenvolvimento de campanhas e promoções conjuntas;
- Plano de inserção na mídia;
- Organização de eventos institucionais da rede;
- Orientação na padronização da identidade visual das lojas;
- Elaboração de materiais de expediente com a marca da rede;
- Desenvolvimento de produtos com a marca da rede e
- Campanhas de prospecção de novos clientes.

A equipe de negociação trabalha diretamente com a parte de fornecedores da rede. Todos os tipos de fornecedores, que desejam se tornarem parceiros da Redetur, passam pela aprovação desta equipe, que possui a responsabilidade pelo planejamento das parcerias a serem estabelecidas pela rede, principalmente no que diz respeito à aquisição de produtos e serviços junto aos fornecedores. As rodadas de negócios exigem dos membros da equipe uma boa organização e controle, bem como a sintonia pelo interesse comum, visto que algumas propostas de determinados fornecedores podem impactar negativamente nos interesses da rede.

As rodadas de negócios devem ser divididas em estratégias internas e externas. As estratégias internas dizem respeito à identificação de potenciais fornecedores parceiros, definição do *mix* a ser negociado, definição do potencial de compras da rede e condições de fornecimento, identificação dos fornecedores mais adequados aos seus interesses, periodicidade das rodadas e aprovação das propostas em assembléia. As estratégias externas dizem respeito à rodada de negócios em si, tais como a preparação do local, apresentação da rede, definição da linguagem a ser utilizada com o fornecedor, a exposição das idéias e a adequação das propostas aos interesses coletivos.

As atividades da equipe de negociação devem estar centradas em uma visão de longo prazo, para que sejam estabelecidas parcerias duradouras, através das relações ganha-ganha, formalizadas através de contratos de fornecimento.

Entre as atividades da equipe de negociação, destacam-se:

- Consolidação de parcerias de longo prazo com fornecedores;
- Controle do *mix* de produtos negociados em rede;
- Identificação e monitoramento do potencial de consumo da rede;

- Monitoramento do comprometimento dos associados em relação às aquisições através da rede;
- Verificação da idoneidade e credibilidade dos associados junto aos fornecedores parceiros e
- Monitoramento dos níveis de redução dos custos de aquisição.

Com a intenção de trazer novos associados para a rede, chamados de sócios admitidos, existe a equipe de expansão, responsável pela preparação de toda estratégia para a entrada de novos associados, pelo mapeamento das regiões nas quais a rede pretende atuar, bem como a identificação de potenciais parceiros nessas localidades. Com isso, existe a elaboração de um plano de expansão que depois de elaborado também passa pela aprovação dos demais.

Alguns segmentos que atuam em rede dependem da participação de um número elevado de empresas, para que as suas estratégias de crescimento e desenvolvimento possam se consolidar. A Redetur estabeleceu os critérios de adesão de associados no momento da sua estruturação, envolvendo desde a atividade desenvolvida pelas empresas participantes, passando pelo porte e localização dos empreendimentos, idoneidade e objetivos comuns.

Entre as atividades das comissões de expansão, destacam-se:

- Mapeamento das regiões onde a rede pretende atuar;
- Identificação dos potenciais parceiros nessas localidades;
- Organização de eventos de apresentação da rede para interessados;
- Monitoramento de abertura de filiais pelos associados;
- Verificação do crescimento das empresas participantes da rede e
- Monitoramento da posição de mercado da rede em seu segmento.

A equipe de Inovação da Redetur é responsável por tudo que diz respeito à cerca de treinamento e qualificação das empresas associadas à rede, abordando principalmente a parte de colaboradores e a adaptação destas pessoas a este novo conceito dentro de suas empresas.

As atividades desenvolvidas por essa comissão estão relacionadas à geração e compartilhamento de inovações de processos e/ou produtos, com o objetivo de trazer maior competitividade à rede, resultando em ganhos para os associados.

A interação entre os associados, através de processos sistematizados de troca de informações e atividades de transferência de conhecimento, pode

configurar-se em um processo contínuo de aprendizagem coletiva. Além do processo de aprendizagem interno, gerado pelos associados, a equipe de inovação é responsável pela proposição de outras atividades que tragam benefícios à rede, tais como:

- Identificação e difusão de melhores práticas entre os associados;
- Identificação de necessidades de capacitação;
- Elaboração de instrumentos que auxiliem o processo de comunicação interna da rede;
- Identificação de novas tecnologias úteis ao segmento de atuação;
- Elaboração de instrumentos que unifiquem os procedimentos da rede;
- Organização da participação em feiras e eventos de interesse do setor e
- Organização de eventos com o objetivo de integrar associados e colaboradores da rede;

O trabalho das quatro equipes compostas pelos próprios empresários tende a ser, na medida do possível, altamente profissionalizado, com isso acredita-se que a rede siga um formato de organização coordenado pela busca constante de aprimoramento na qualidade deste formato de rede empresarial.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DO ESTUDO

5.1 Identificação dos Indicadores do estudo

A identificação dos indicadores de desempenho, para as empresas pertencentes à rede adotados nessa pesquisa foi feita em conjunto com os gestores das empresas. Foram escolhidos 32 indicadores, agrupados de acordo com as áreas de atividades estratégicas das empresas.

A relação de indicadores sugeridos pelos gestores foi feita de acordo com a estrutura de funcionamento das empresas pertencentes à rede. Para cada área de atividade das organizações analisadas buscou-se listar os indicadores que pudessem evidenciar o desempenho das atividades.

O quadro nº 1 ilustra os indicadores sugeridos para avaliação de desempenho das empresas em 18 meses de funcionamento da rede segundo entrevista e questionário aplicado ao presidente da rede e aos gestores das agências de viagens e turismo.

Indicadores de Desempenho e melhoria da competitividade
1- Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa
2- Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas
3 - Realização de cursos de capacitação para gestores
4 - Participação em feiras e eventos do segmento
5 - Comportamento empreendedor
6 - Utilização de ferramentas de processos gerenciais
7 - Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento
8 - Vantagem competitiva frente à concorrência
9- Grau de confiança em seu próprio negócio
10- Capacitação dos colaboradores dentro das agências
11- Comunicação interna entre gestor e colaborador
12- Grau de satisfação e motivação dos colaboradores
13 - Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores
14 - Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes
15- Padrões de atendimento e procedimentos
16- Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor

17-Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores
18- Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)
19 - Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores
20- Aumento na quantidade de clientes
21- Diversidade de produtos ofertados para os clientes
22 - Participação em associações e entidades
23- Elaboração de planejamento organizacional
24 – Número de filiais
25- Nº de fornecedores de produtos comercializados
26- Aumento do poder de negociação com fornecedores
27- Nº Total de colaboradores das empresas
28- Nº de colaboradores na área administrativa da empresa
29- Nº de colaboradores no atendimento ao público
30 - Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios)
31 - Faturamento médio mensal bruto da empresa
32 - Lucratividade média mensal da empresa

Quadro nº.2 - Indicadores de Desempenho e melhoria da competitividade

5.2 Resultados dos Indicadores

A seguir encontra-se a análise e o resultado dos 32 indicadores pesquisados nas empresas pertencentes à rede de agências de viagens e turismo. Salienta-se, outrossim, de que as análises dos indicadores e respectivos gráficos estão associados, às informações que a pesquisadora obteve com os questionários, que foram realizados na sede da rede, com a entrevista em profundidade com o presidente da rede e sua respectiva vivência como consultora do Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do sul.

QUESTÃO 1

Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa

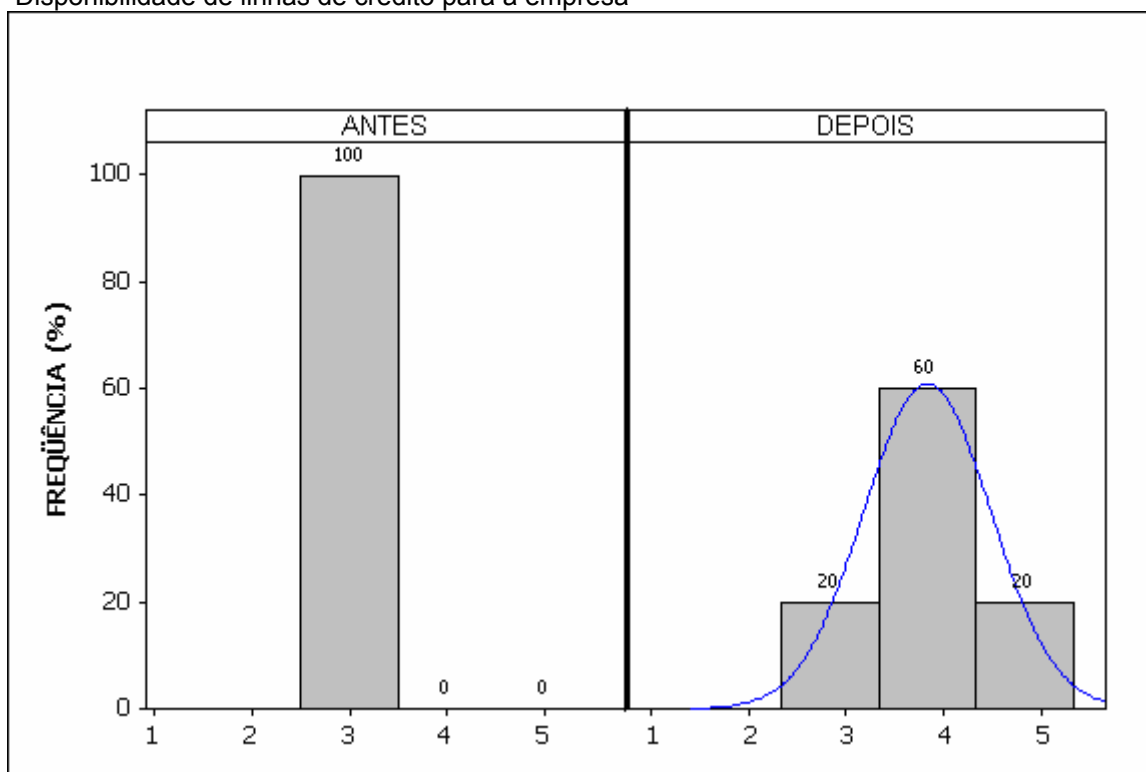


Gráfico 1- Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa

Ocorreram mudanças na disponibilidade de linhas de crédito para as empresas que passaram a participar da Rede de Cooperação, mas essas mudanças passaram a ocorrer de forma mais significativa a partir do segundo semestre de 2006. A partir do gráfico nº.1, pode-se observar que 100% dos entrevistados consideravam grau 3 antes de pertencer à rede e a partir de sua participação 20% permaneceram da mesma forma, enquanto que 60% consideraram uma elevação para grau 4 e 20% uma elevação para grau 5, ou seja, 80% das empresas consideram relevante que houve aumento da disponibilidade de linhas de créditos depois que passaram a pertencer à rede.

A principal mudança ocorreu no mês de Novembro de 2006, quando foi fechada uma parceria com uma financiadora de crédito que conseguiu subsidiar diária e passagens aéreas com uma taxa de juros inferior a que é estabelecida para o principal concorrente da Redetur.

QUESTÃO 2

Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas

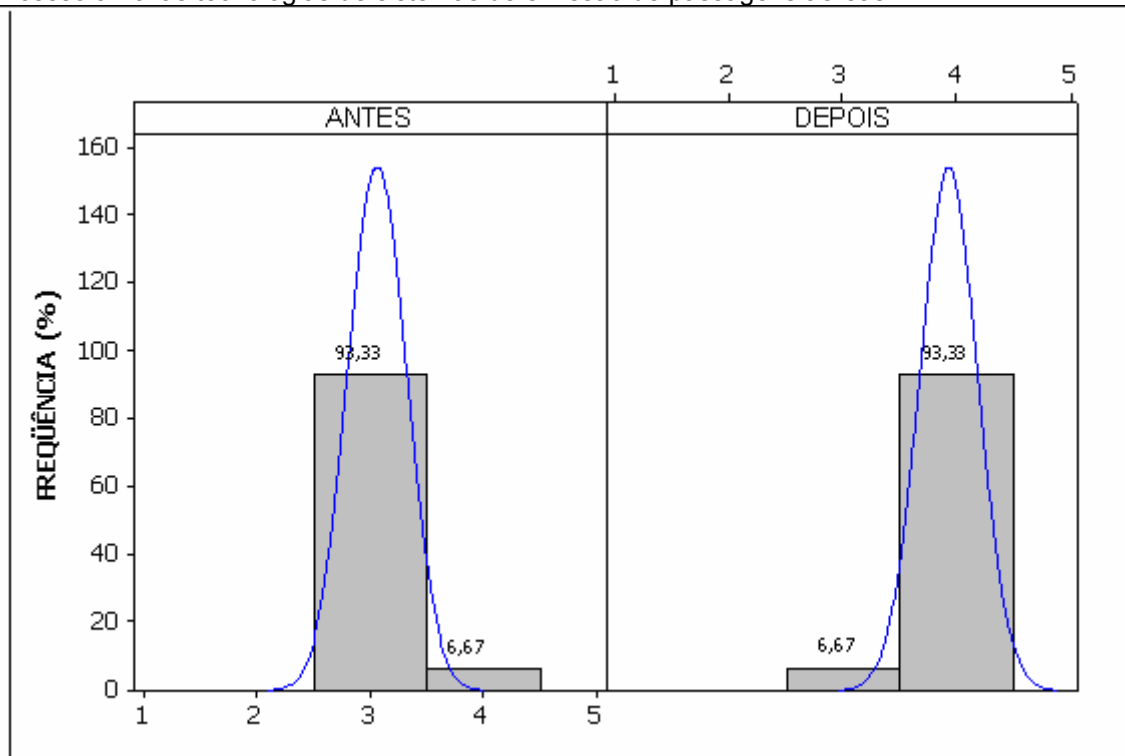


Gráfico 2 - Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas

Comparativamente (antes e depois), houve algumas mudanças no acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas para as empresas que participaram da Rede de Cooperação. A principal mudança foi a agilidade no sistema e a disponibilidade de novas ferramentas de controle, que podem ser acessadas de qualquer ponto do mundo apenas tendo acesso a internet, como por exemplo, a emissão de passagens, ressaltando que o gestor da agência de viagens pode ter a sua agência com suas operações disponíveis fora do seu ambiente físico da empresa.

Conforme nos mostra o gráfico nº3, antes de pertencerem a rede 93,33 % das empresas consideravam grau 3 para o acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas e apenas 6,67% o grau 4 e com a participação na rede 93,33% das empresas passaram para grau 4 e apenas 6,67 permaneceram em grau 3.

QUESTÃO 3

Realização de cursos de capacitação para gestores

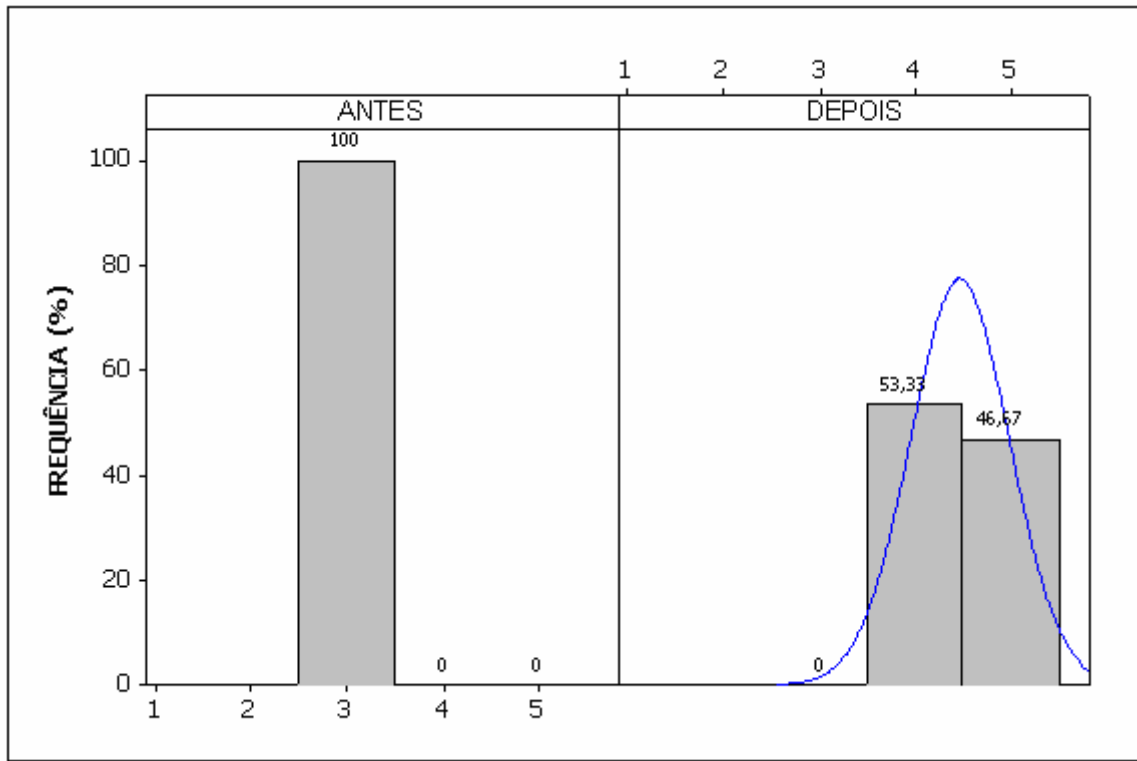


Gráfico 3 - Realização de cursos de capacitação para gestores

Antes de pertencer à rede conforme o gráfico nº.3, 100% das empresas consideravam grau 3 para este indicador e a partir da participação na rede 53,33% passaram para grau 4 e 46,67 % para grau 5, ou seja, todos os gestores obtiveram uma elevação no grau de capacitação para os seus negócios.

A rede investiu na capacitação específica dos gestores das agências, com a realização de cursos de capacitação nas áreas de vendas, atendimento e idas a congressos e encontros.

QUESTÃO 4

Participação em feiras e eventos do segmento

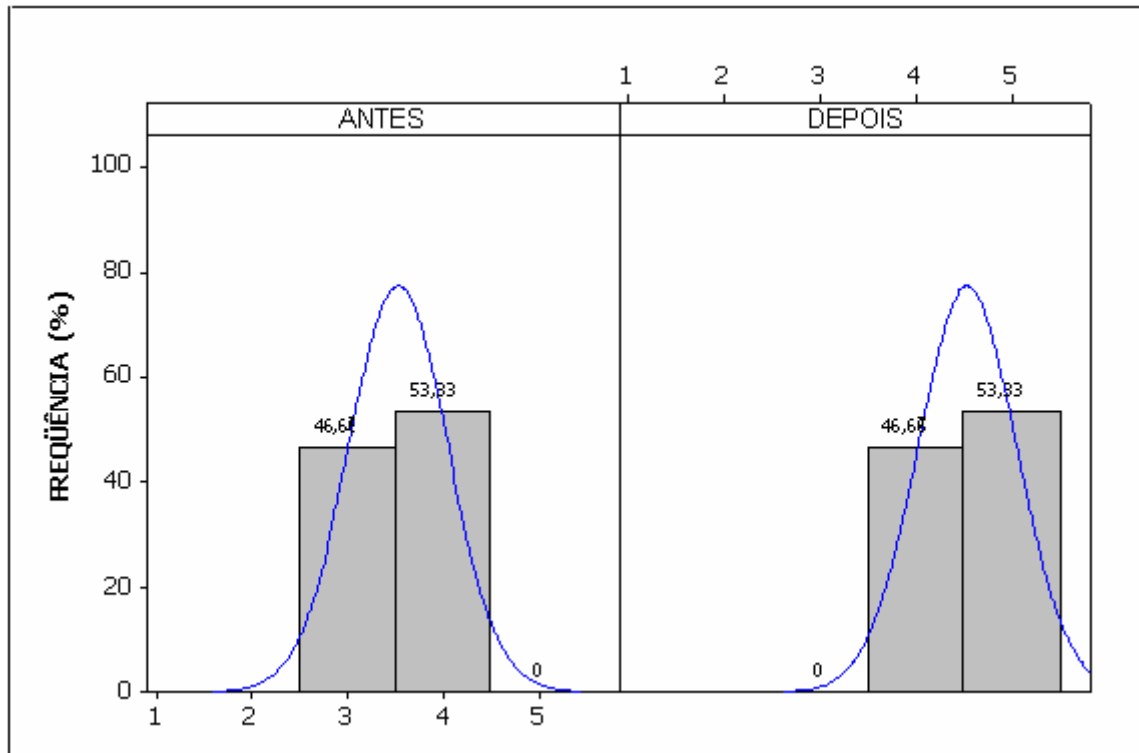


Gráfico 4 - Participação em feiras e eventos do segmento

Comparativamente (antes e depois) houve aumento na participação em feiras e eventos conforme gráfico nº. 4 das empresas, 46,67% consideravam grau 3 e 53,33% avaliaram grau 4 a sua participação antes de pertencer à rede e depois de pertencer à rede 46,66% passou a considerar grau 4 e 53,33% grau 5.

Houve um aumento considerável e hoje as empresas da Redetur passaram a participar juntas destes eventos levando a representatividade da sua agência e também da rede, tem-se os exemplos dos dois maiores festivais do segmento do turismo que é o Festival de Turismo de Gramado e o Congresso da Abav. É conveniente salientar que esta prática já era desenvolvida antes do ingresso das agências à rede, sendo que a mesma auxiliou para fortalecer este índice de desempenho.

QUESTÃO 5

Comportamento empreendedor

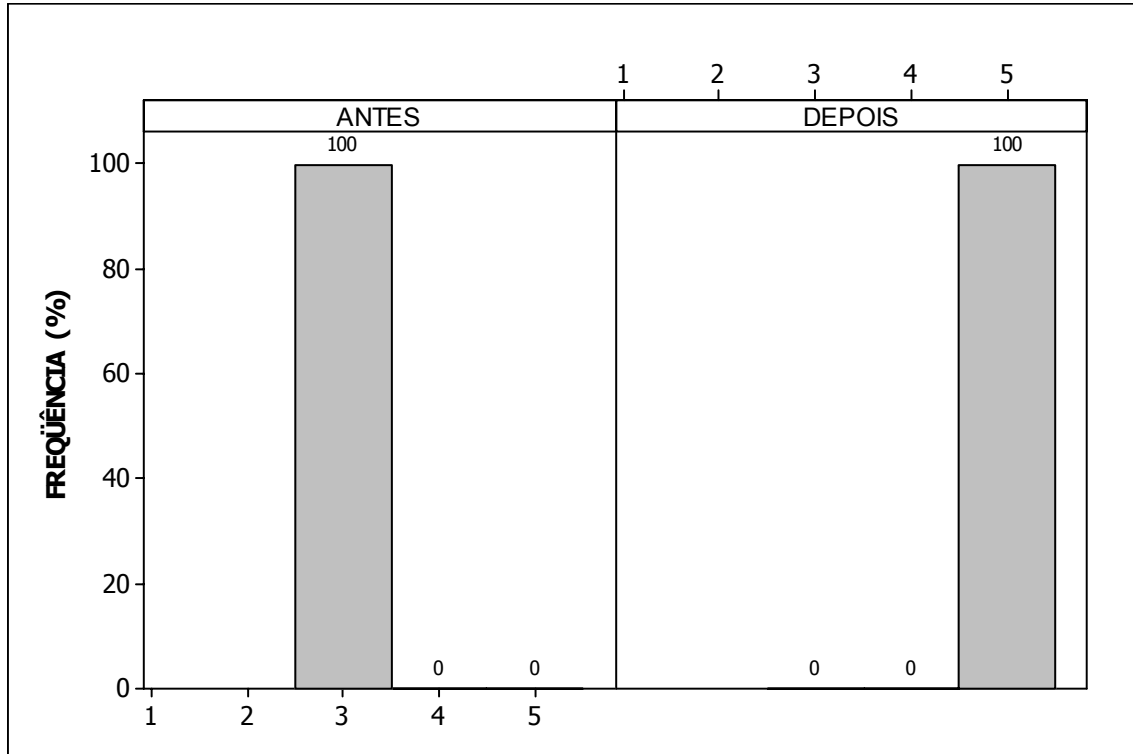


Gráfico 5 - Comportamento empreendedor

Antes de fazer parte da Redetur, neste indicador conforme o gráfico nº5 a totalidade das empresas consideravam grau 3 em seu comportamento e a partir da participação na rede essa totalidade passou para o grau 5.

Ocorreram mudanças no comportamento empreendedor dos gestores das empresas, principalmente na mentalidade dos gestores e na maneira como estes passaram a enxergar as suas empresas e o seu negócio ou empreendimento.

Os gestores das agências viviam num meio mais individualista, e a partir da rede passaram a ter um conceito mais amplo do mercado, com aumento das relações, externas ou internas à empresa, seja com, fornecedores e funcionários ou no relacionamento com o meio de trabalho.

QUESTÃO 6:

Utilização de ferramentas de processos gerenciais

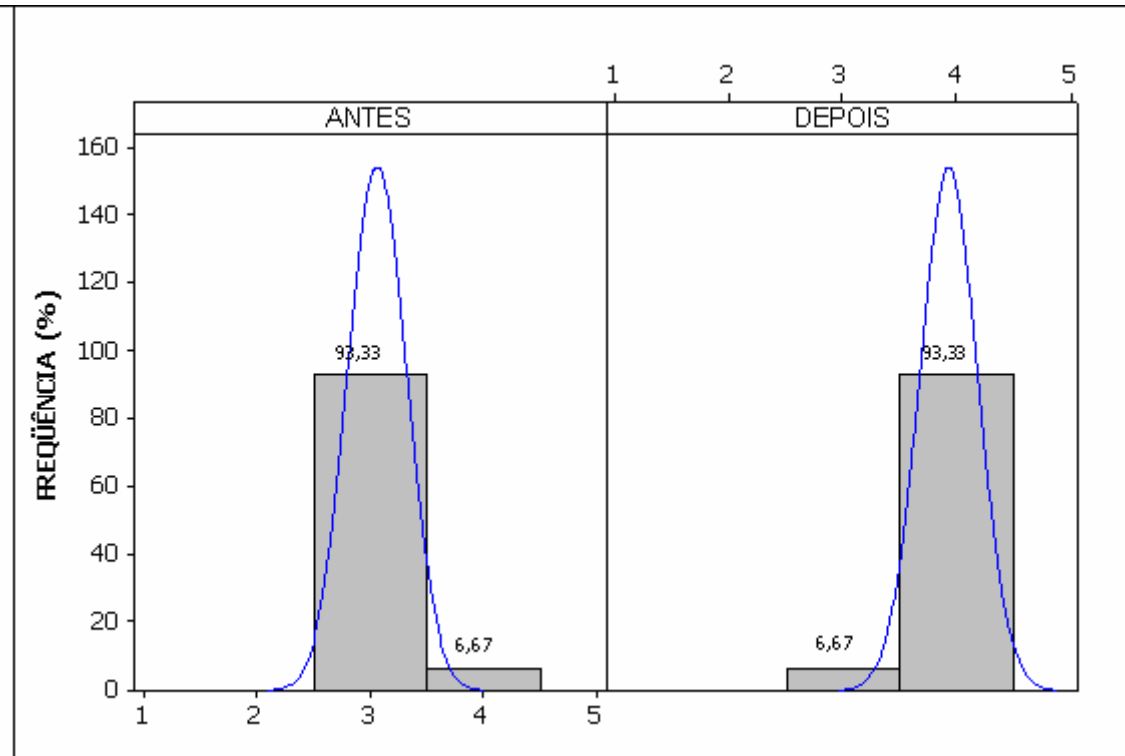


Gráfico 6 - Utilização de ferramentas de processos gerenciais

Comparativamente (antes e depois), houve uma maior utilização de ferramentas de processos gerenciais por parte das empresas que participaram da Rede de Cooperação. Conforme o gráfico nº6, 93,33% considerava grau 3 e apenas 6,67% considerava grau 4 no comportamento anterior a rede e 6,67% permaneceu em grau 3 e 93,33% passou a considerar grau 4.

Com a implementação de um sistema de tecnologia nas empresas da Redetur estas passaram a adotar ferramentas que abordam os controles gerenciais, mas vale ressaltar que existiam algumas empresas antes de pertencer à rede que não estavam de maneira organizada em relação a estes controles gerenciais e outras sempre tiveram este tipo de controle dentro de suas organizações. O que ocorreu foi um nivelamento das empresas pertencentes à rede, destacando como principal importância que esta coordenação foi um dos primeiros objetivos traçados pelo grupo nos primeiros meses de trabalho para as empresas pertencentes à rede.

Pode-se dizer que o principal benefício que estas ferramentas proporcionam é o de obter os dados concretos das empresas e de maneira mais organizada. Ocorreu também a contratação de uma empresa de prestação de serviços em contabilidade para Redetur proporcionando este controle em conjunto com o sistema de tecnologia implantado. Além da Redetur, a maioria das empresas que pertencem à rede contratou também esta empresa de prestação de serviços em contabilidade para realização de seus serviços.

QUESTÃO 7

Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento

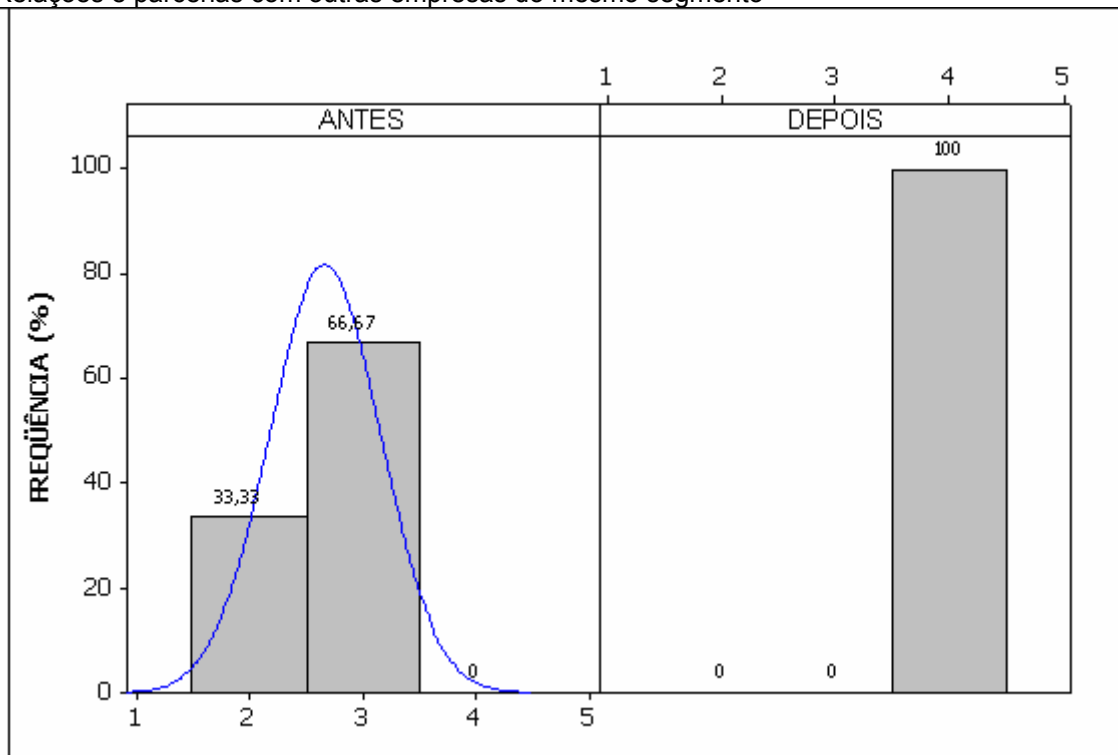


Gráfico 7 - Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento

Nas relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento das empresas que participam da Rede de Cooperação, a principal mudança foi na forma que as outras empresas passaram a enxergar as agências que pertencem à rede. Estas passaram a identificar um grupo organizado, cheio de novas idéias, novos contatos, com uma nova perspectiva de trabalho, que busca novidades e mudanças para os seus negócios.

No gráfico nº.7, o comportamento existente nas agências antes de pertencer à rede era de 33,33% das empresas com grau 2 e 66,67% das empresas com grau 3, observando-se que a totalidade das empresas mudou sua conduta para grau 4.

QUESTÃO 8

Vantagem competitiva frente à concorrência

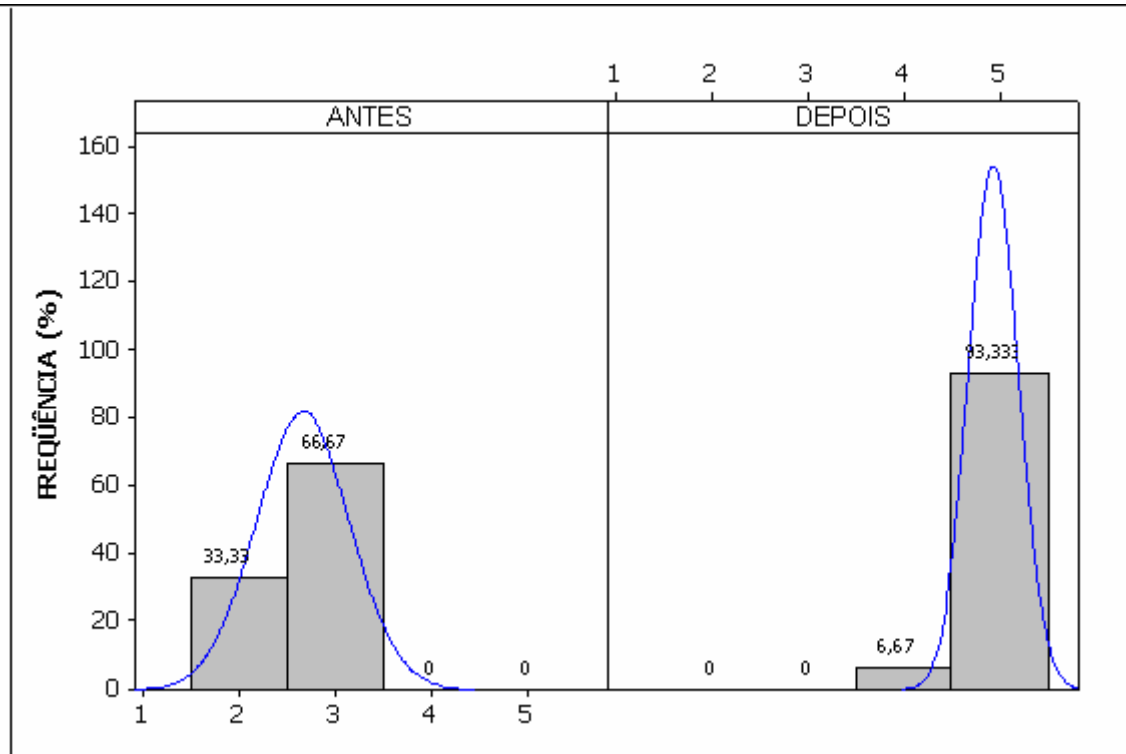


Gráfico 8 - Vantagem competitiva frente à concorrência

Comparativamente (antes e depois) houve melhoria na vantagem competitiva frente à concorrência em relação às empresas. Conforme gráfico nº8 antes de pertencer à rede 33,33 % consideravam grau 2 e 66,66% grau 3 e depois de pertencer á rede as empresas passaram a se considerar mais competitivas frente ao mercado mudando em 6,67% para grau 4 e 93,33% para grau 5.

Esta foi uma das mudanças mais evidenciadas porque ela pode ser comprovada através de relatórios de controle gerencial com um aumento de faturamento e rentabilidade, destacando também o acesso a troca antecipada de informações entre as empresas da rede, de forma que possibilitou às agências se programarem melhor para as mudanças constantes do mercado, sendo uma vantagem competitiva para as empresas terem esta antecipação da informação dentro do segmento do turismo.

QUESTÃO 9

Grau de confiança em seu próprio negócio

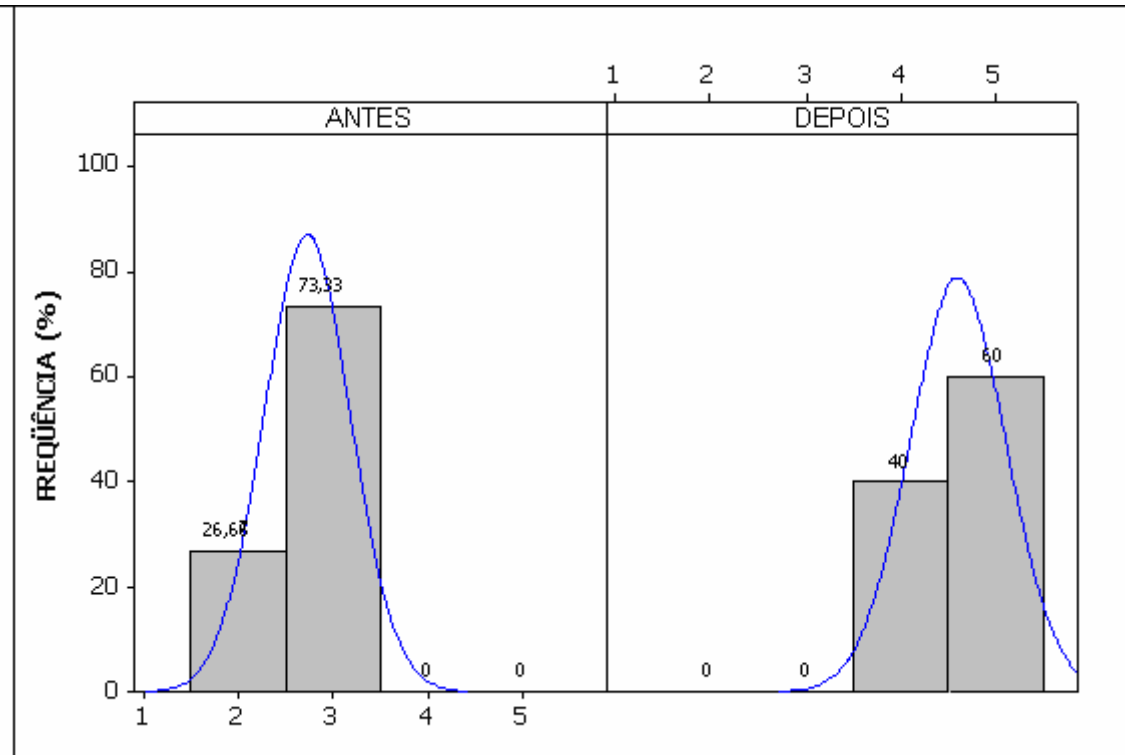


Gráfico 9 - Grau de confiança em seu próprio negócio

O grau de confiança dos gestores em seu próprio negócio aumentou para as empresas que passaram a fazer parte da rede. Conforme o gráfico nº. 9 visto que entre os fatores que propiciaram o aumento no grau de confiança está na maneira como os gestores das agências passaram a enxergar as suas empresas. Houve uma quebra de paradigma de cultura, criando uma nova visão de mercado e perspectiva em relação ao seu negócio.

A partir do gráfico nº 9 observa-se que antes de pertencer á rede 26,67% das empresas tinham grau de confiança 2 e 73,33% com grau 3 e depois passaram a ter 40% grau de confiança 4 e 60% grau de confiança 5.

QUESTÃO 10

Capacitação dos colaboradores dentro das agências

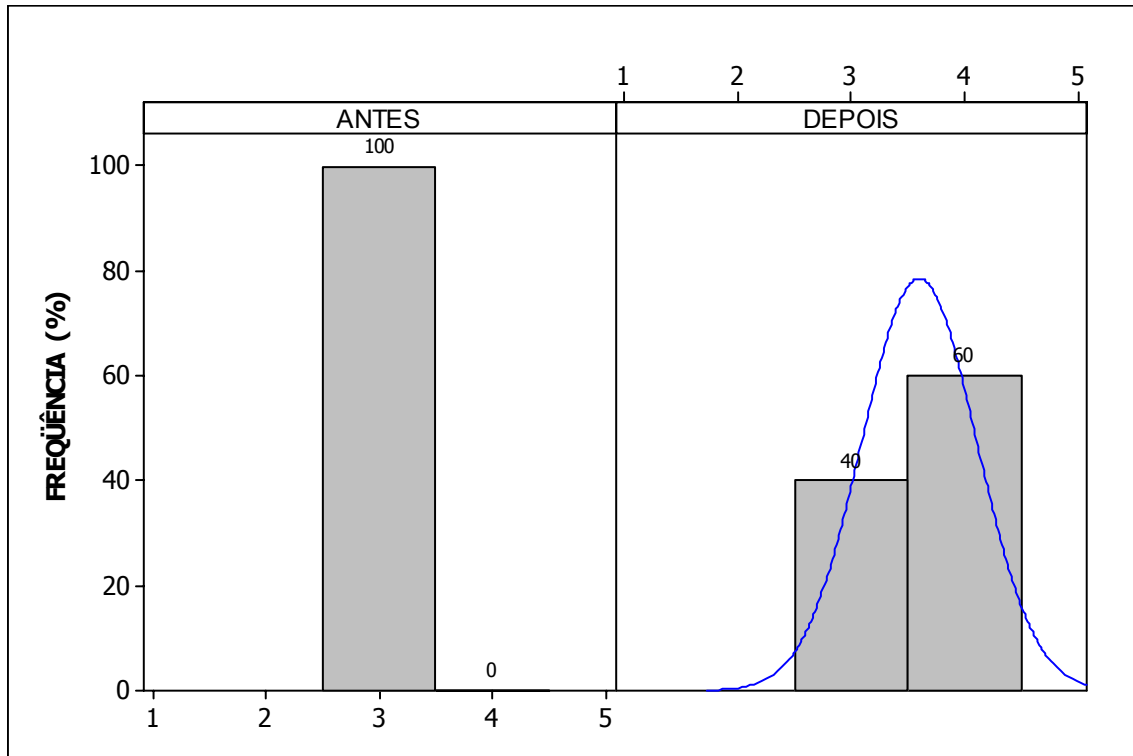


Gráfico 10 - Capacitação dos colaboradores dentro das agências

Houve aumento na capacitação dos funcionários dentro das agências comparando antes e depois das empresas pertencerem à rede. Antes de pertencerem à rede conforme o gráfico nº10, 100% das agências consideravam grau 3 e depois 40% continuaram a considerar grau 3 e 60% passaram a considerar grau 4.

A rede proporcionou para as empresas mais capacitação técnica para a venda dos produtos, ou seja, no momento que é realizado um acordo de parceria é estabelecido a necessidade de capacitação em relação aos produtos oferecidos.

QUESTÃO 11

Comunicação interna entre gestor e colaborador

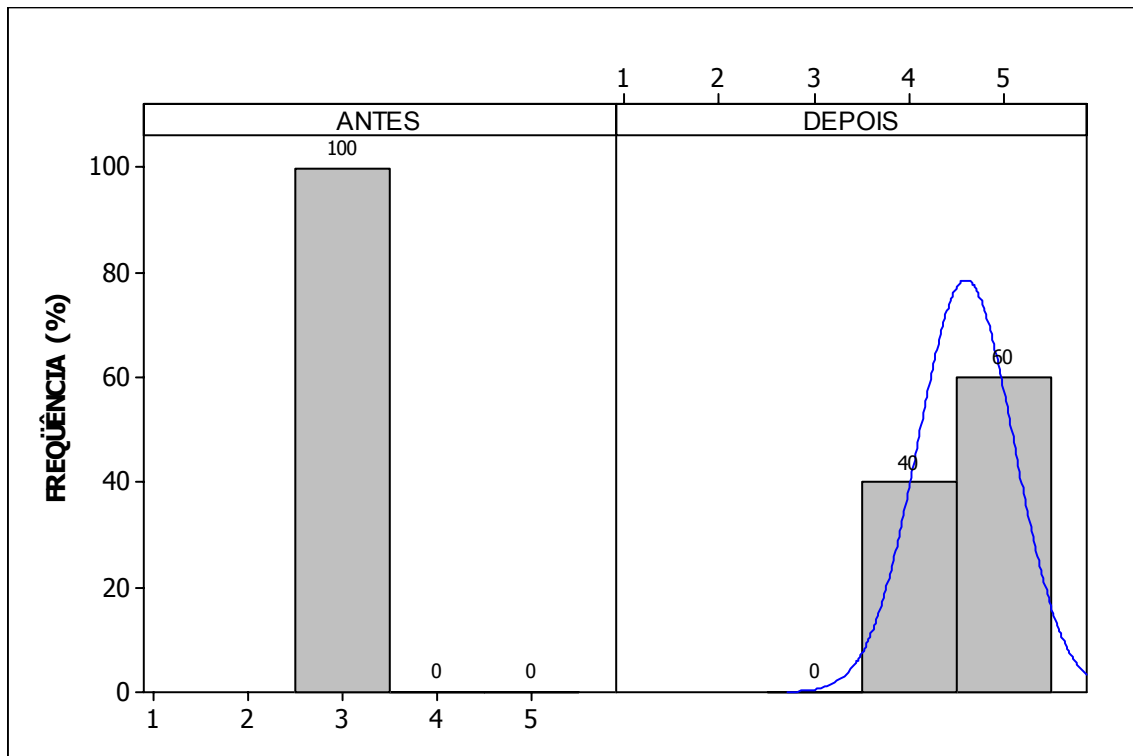


Gráfico 11- Comunicação interna entre gestor e colaborador

No que diz respeito à comunicação interna entre gestor e colaborador das empresas que pertencem à rede houve um aumento considerável em termos de comunicação. O que foi necessário no início e hoje ainda é importante, é justamente salientar, a importância da informação na vida das empresas, para as quais a comunicação constitui-se como fator decisivo.

Os gestores das empresas hoje têm uma visão de que o colaborador deve entender claramente o objetivo e as mudanças que a rede proporciona dentro das organizações. Esse comportamento é comprovado através do gráfico nº11 que ilustra a empresa antes de participar da rede a totalidade das empresas com grau 3 e depois de participar da rede 40% com grau 4 e 60% com grau 5.

QUESTÃO 12

Grau de satisfação e motivação dos colaboradores

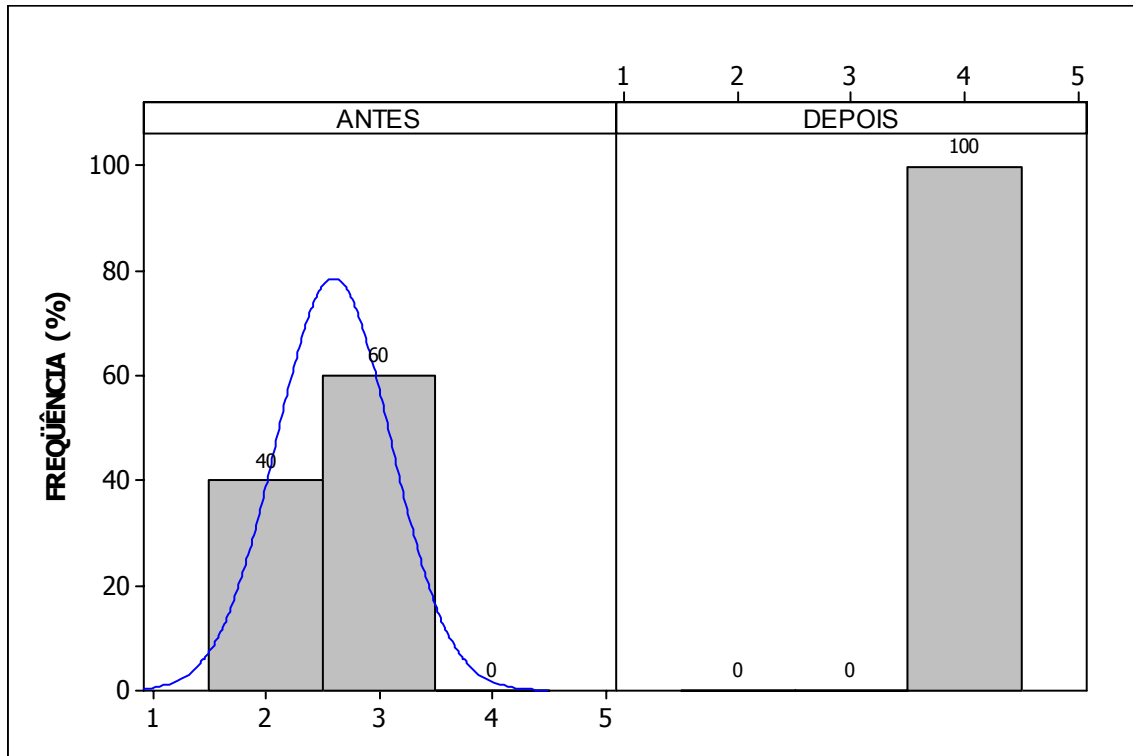


Gráfico 12 - Grau de satisfação e motivação dos colaboradores

Comparativamente (antes e depois) houve aumento na motivação dos colaboradores para o trabalho. Conforme o gráfico nº12 antes de pertencerem à rede 40% das empresas tinham grau de satisfação e motivação 2 e 60% tinham grau 3, depois de pertencer à rede a totalidade das empresas considera grau 4 satisfação e motivação dos colaboradores.

Além da comunicação interna que melhorou, os colaboradores passaram a enxergar a empresa em que eles trabalham como diferencial de mercado por pertencerem a uma rede. Conseqüentemente houve uma melhora no clima organizacional das empresas, porque as equipes de trabalho das agências sentiram que suas empresas hoje fazem parte de algo maior, para empresas que trabalhavam numa organização de 3 a 5 funcionários.

QUESTÃO 13

Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores

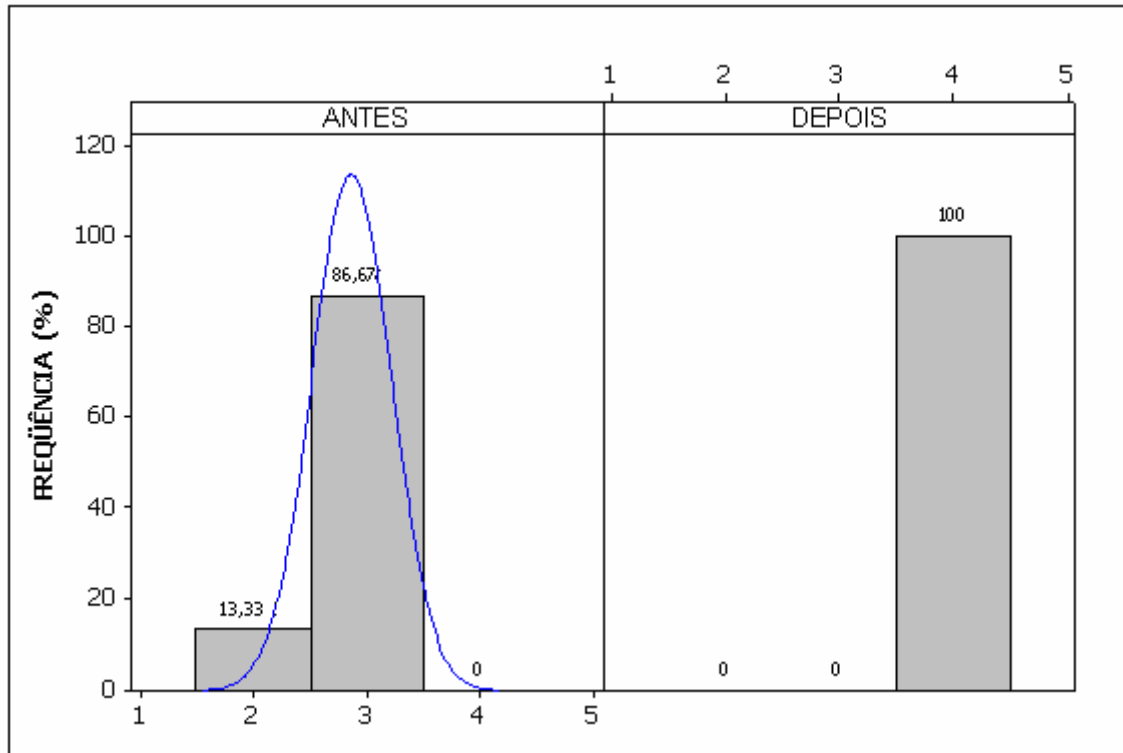


Gráfico 13 - Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores

Houve aumento na participação dos colaboradores em treinamentos e capacitação externa, dados que são confirmados através do gráfico nº.13 que nos mostra que antes de pertencerem à rede 13,33% das empresas consideravam grau 2 e 86,67% grau 3 e depois de fazer parte da rede a totalidade das empresas passou a considerar grau 4 para este indicador de desempenho e competitividade.

As principais capacitações externas realizadas são os workshops com fornecedores que ocorrem durante 3 dias, concentrando elevado número de informações e conhecimento sobre os produtos comercializados.

QUESTÃO 14

Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes

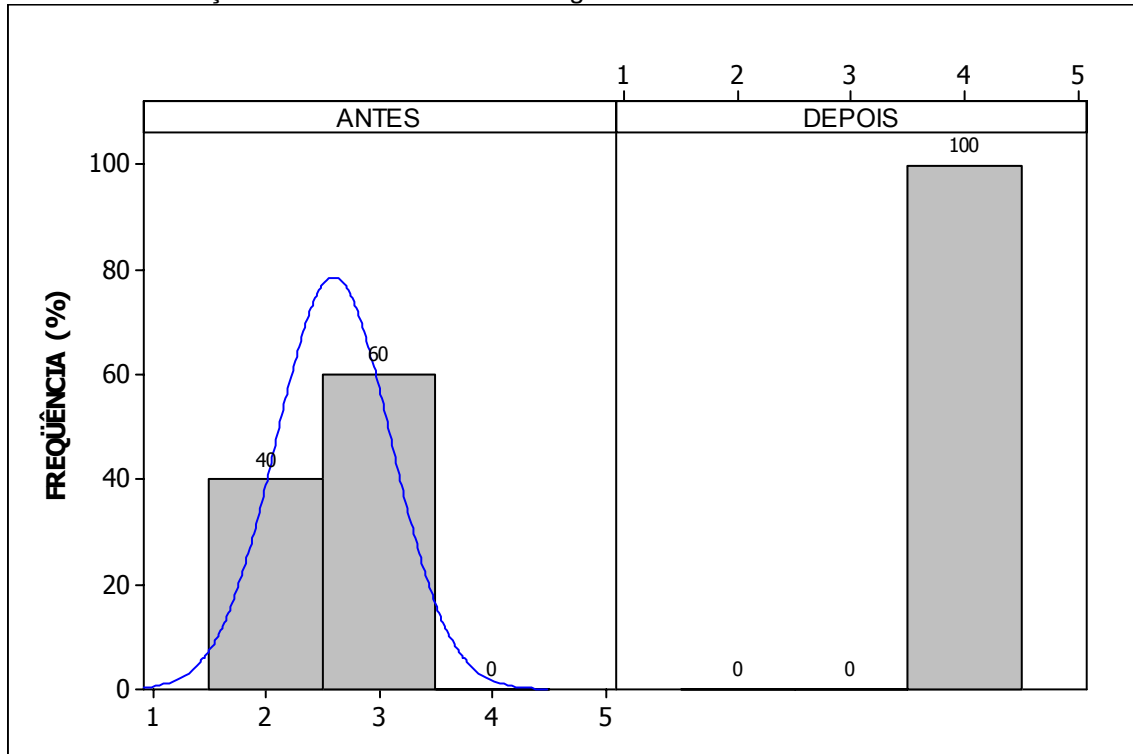


Gráfico 14 - Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes

Na troca de comunicação entre diferentes agências houve um significativo aumento, conforme o gráfico nº14, em função da realização de capacitações de colaboradores das diversas empresas, seja na mesma região ou de regiões diferentes.

Comparativamente (antes e depois), houve aumento na troca de informações entre colaboradores de agências pertencentes à rede. No gráfico nº.14 constata-se que 40% das empresas consideraram grau 2 antes de pertencer á rede e 60% grau 3 e após a formação da rede a totalidade das empresas passou a considerar grau 4.

QUESTÃO 15

Padrões de atendimento e procedimentos

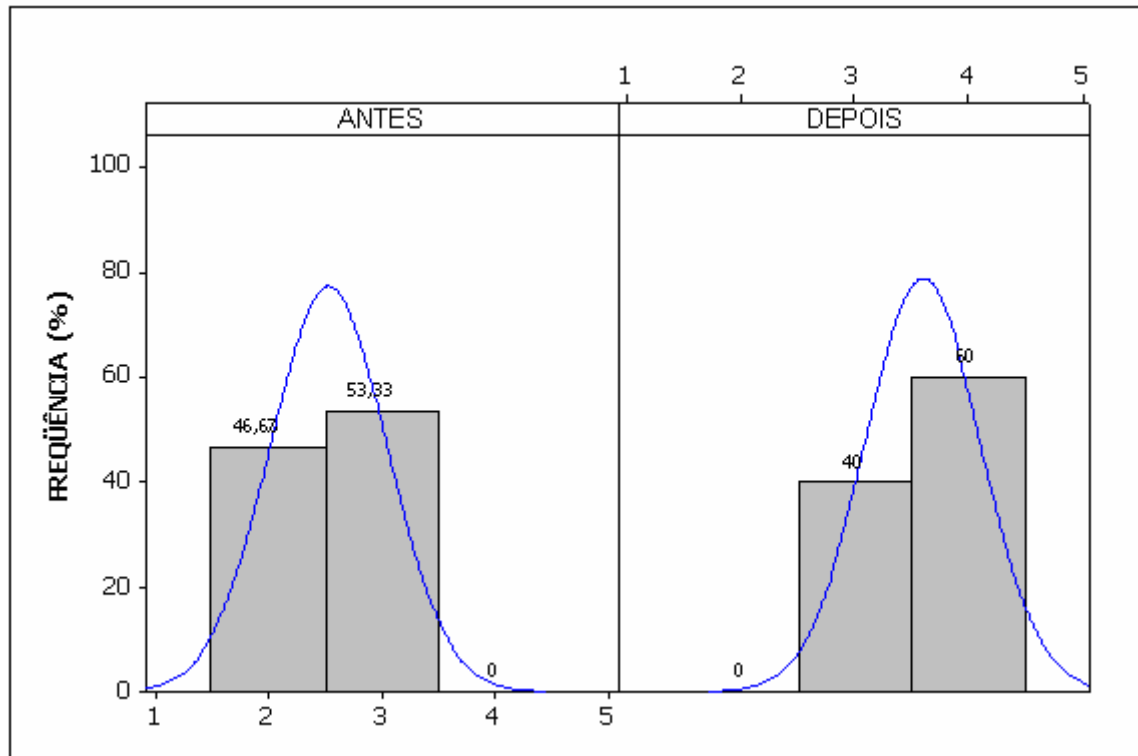


Gráfico 15 - Padrões de atendimento e procedimentos

O gráfico nº.15 evidencia que comparativamente (antes e depois), houve alteração na adoção de padrões de atendimento e procedimentos por parte das agências associadas à Rede, antes de pertencerem à rede 46,67% das empresas consideravam grau 2 e 53,33% grau 3 e depois de pertencerem à rede 40% das empresas considerou grau 3 e 60% passou a considerar grau 4.

Os padrões de atendimento e procedimentos que mais se evidenciaram foram: atendimento ao telefone com o nome da agência sendo citado antes do nome da empresa, uso de material de expediente com a marca Redetur e uniforme em feiras e eventos do segmento.

QUESTÃO 16

Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor

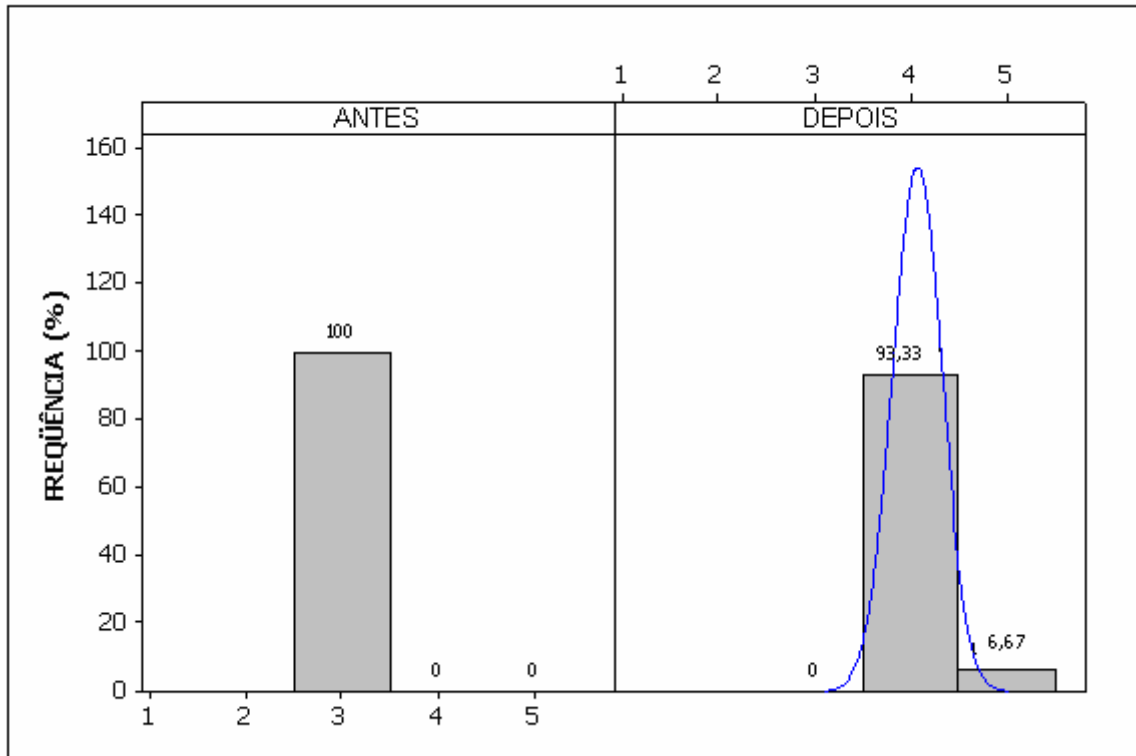


Gráfico 16 - Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor

Hoje o fornecedor passou a dar mais atenção às necessidades das empresas, principalmente no que diz respeito às reclamações. Os colaboradores das agências foram capacitados pelos fornecedores através da realização de workshops, como forma de expor seus produtos para todos os colaboradores das empresas pertencentes à Redetur, melhorando o atendimento com os fornecedores em relação às agências.

Comparativamente (antes e depois), a satisfação com o atendimento prestado pelo fornecedor às empresas da Rede evoluiu. Conforme o gráfico nº16 antes a totalidade das empresas considerava grau 3 e depois passaram a considerar 93,33% grau 4 e 6,67 grau 5.

QUESTÃO 17

Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores

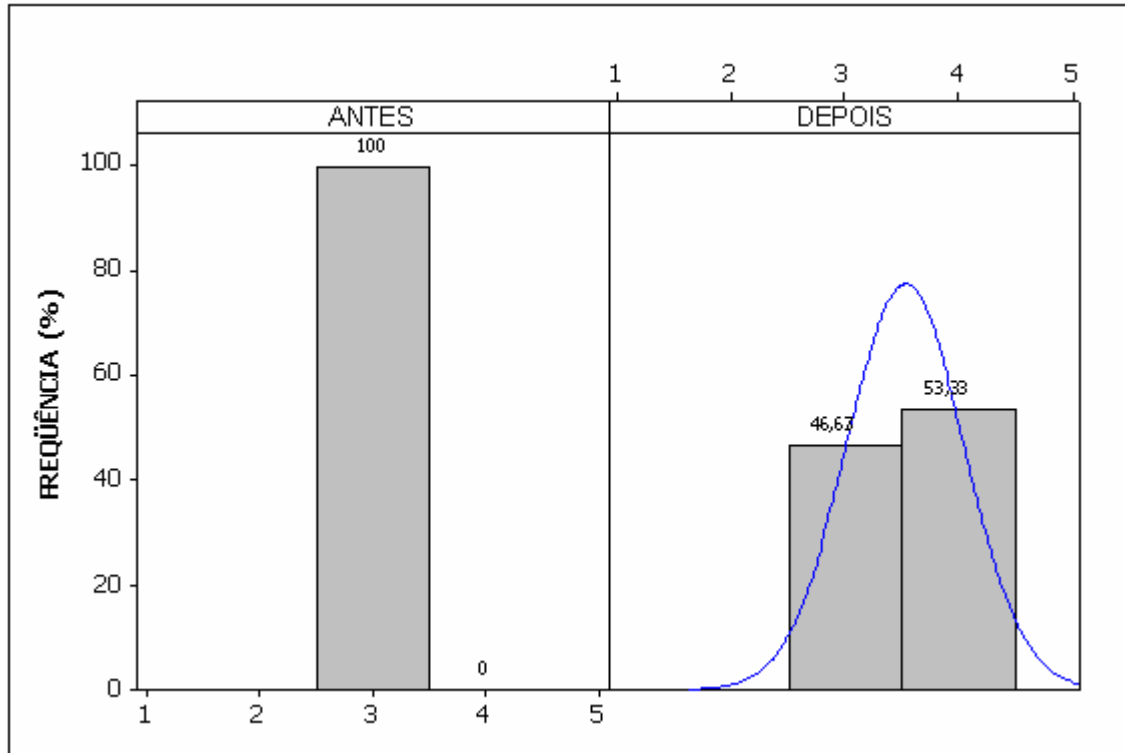


Gráfico 17- Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores

A agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores às empresas associadas à Rede de Cooperação é uma das exigências com o fornecedor que se torna parceiro da rede. Existe uma equipe dentro da Redetur exclusiva para avaliar a satisfação ou não do serviço prestado pelo fornecedor parceiro das agências. Conseqüentemente o tempo de agilidade nas respostas melhorou, assim como a maioria dos outros serviços prestados por eles.

Como mostra o gráfico nº.17 , antes de pertencerem à rede a totalidade das empresas considerava grau 3 e depois de pertencerem à rede 46,67% passaram a considerar grau 4 e 53,33% grau 5.

QUESTÃO 18

Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)

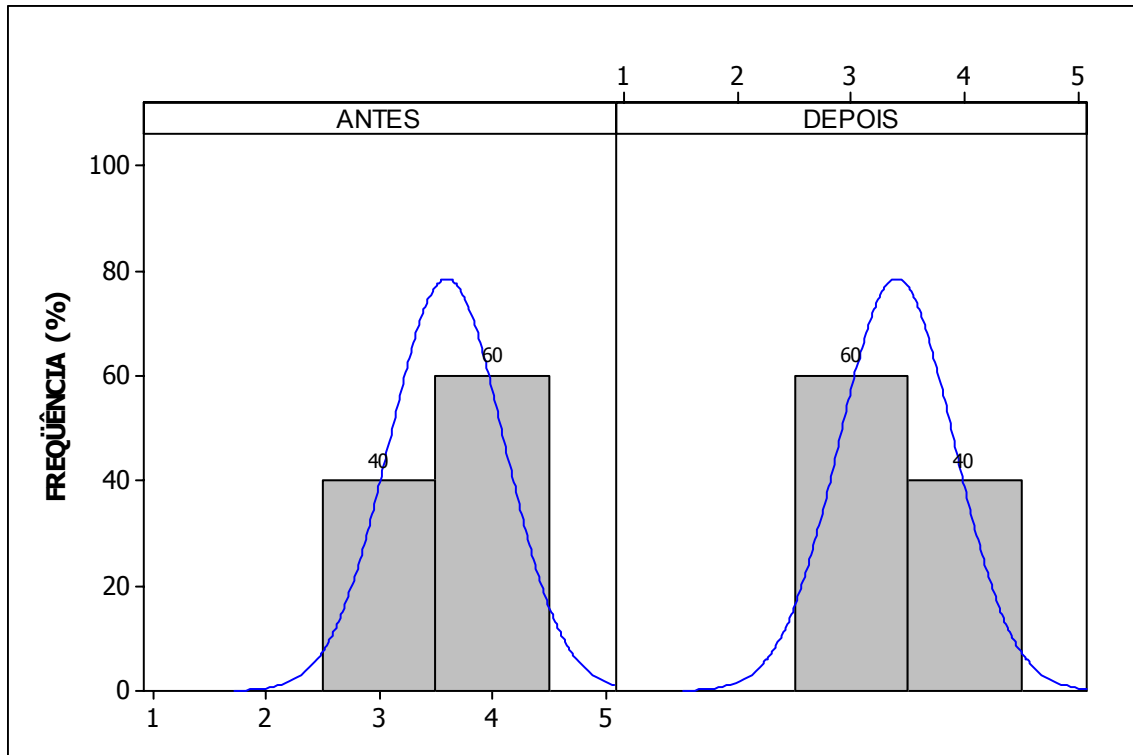


Gráfico 18 - Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)

Comparativamente (antes e depois), houve diminuição nos Benefícios gerados pelos fornecedores para as empresas da Rede de Cooperação, pois estes benefícios passaram a ser entregues para a rede e não mais para as empresas de forma individualizada como era feito anteriormente. Este fato é comprovado através do gráfico nº.18 que mostra que antes de pertencerem á rede 40% as empresas consideravam grau 3 e 60% grau 4 e após pertencerem á rede ocorreu o inverso 60% passou a considerar grau 3 e 40% grau 4.

QUESTÃO 19

Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores

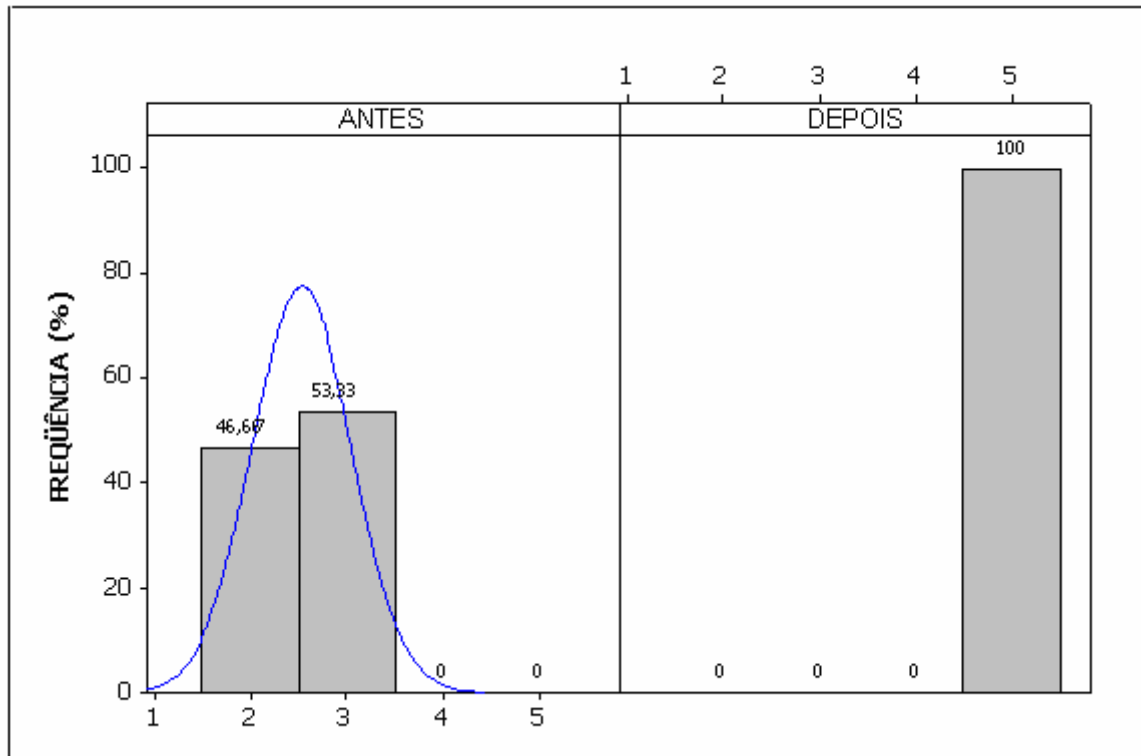


Gráfico 19 - Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores

Já no que diz respeito ao comissionamento, evidencia-se conforme o gráfico nº19 que a totalidade das empresas depois de pertencerem à rede passaram a considerar grau 5 para o aumento nas comissões geradas pelos fornecedores e antes de pertencerem á rede a evidência era de 46,67% considerando grau 3 e 53,33% considerando grau 4.

QUESTÃO 20

Aumento na quantidade de clientes

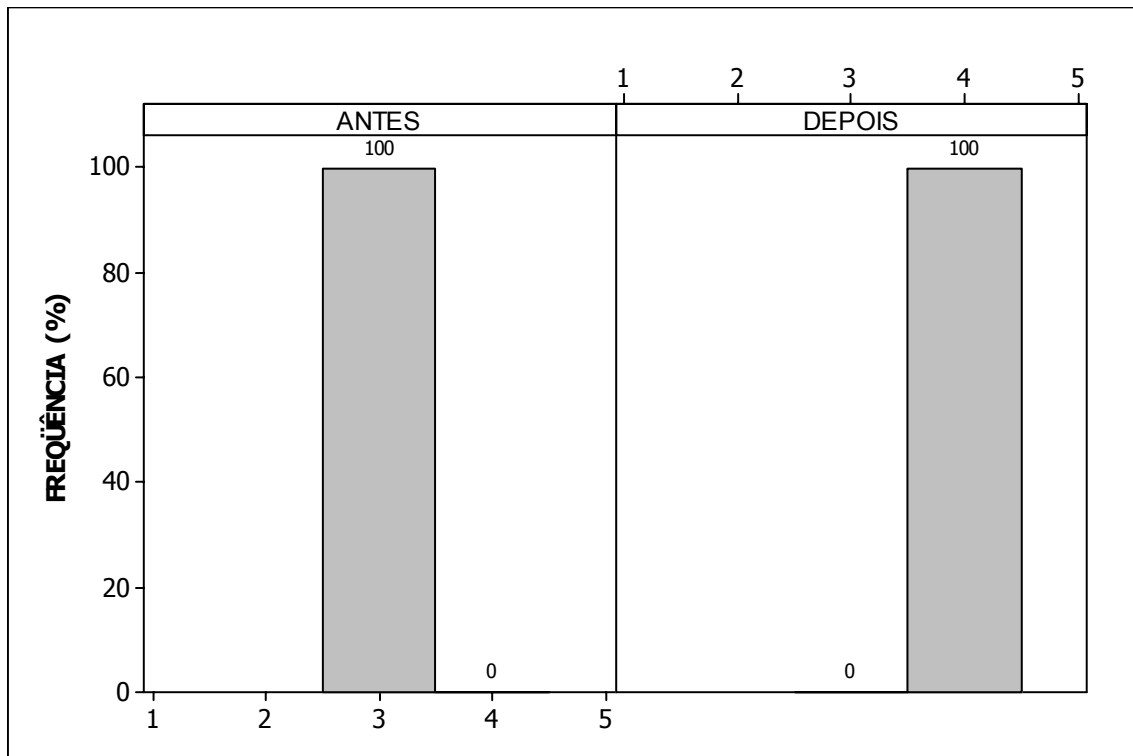


Gráfico 20 - Aumento na quantidade de clientes

O aumento na quantidade de clientes evidencia-se a partir do gráfico nº20 que nos coloca que antes de pertencerem á rede as empresas em sua totalidade consideravam grau 3 e depois de pertencerem à rede passaram a considerar grau 4.

QUESTÃO 21

Diversidade de produtos ofertados para os clientes

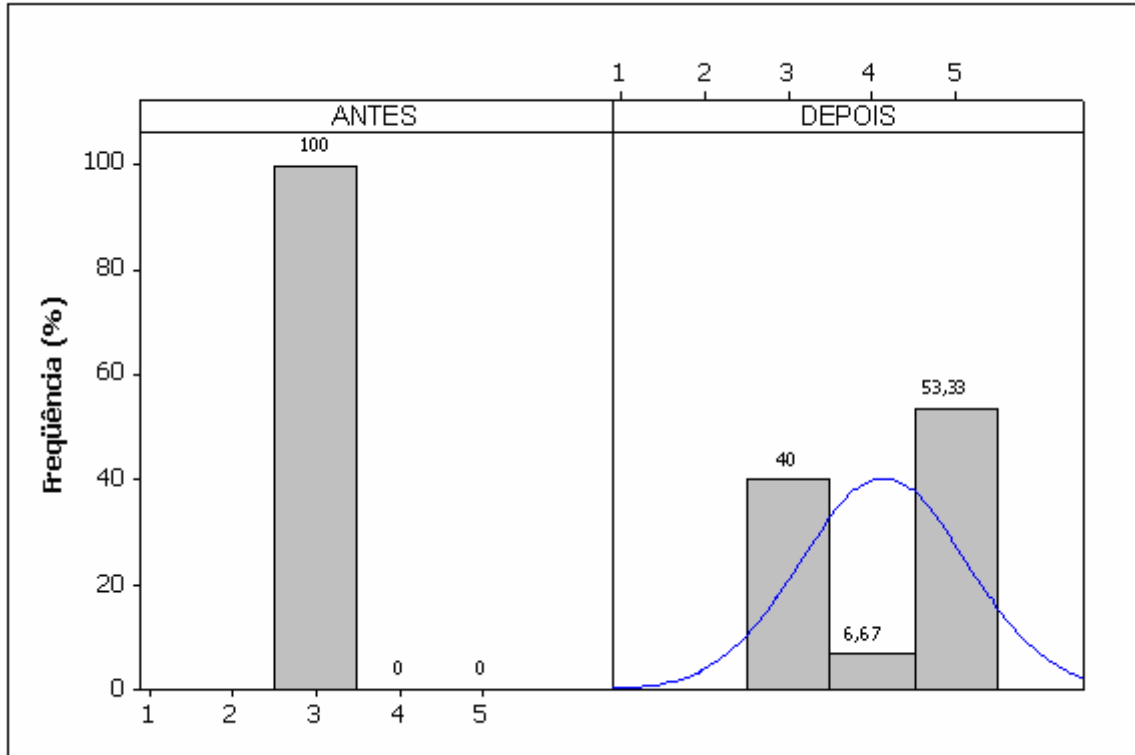


Gráfico 21 - Diversidade de produtos ofertados para os clientes

O aumento na diversidade de produtos ofertados para os clientes evidencia-se a partir do gráfico nº.21 que nos coloca que antes de pertencerem à rede as empresas em sua totalidade consideravam grau 3 e depois de pertencerem à rede 40% permaneceram em grau 3, e 6,67 passaram a considerar grau 4 e 53,33 grau 5.

QUESTÃO 22

Participação em associações e entidades

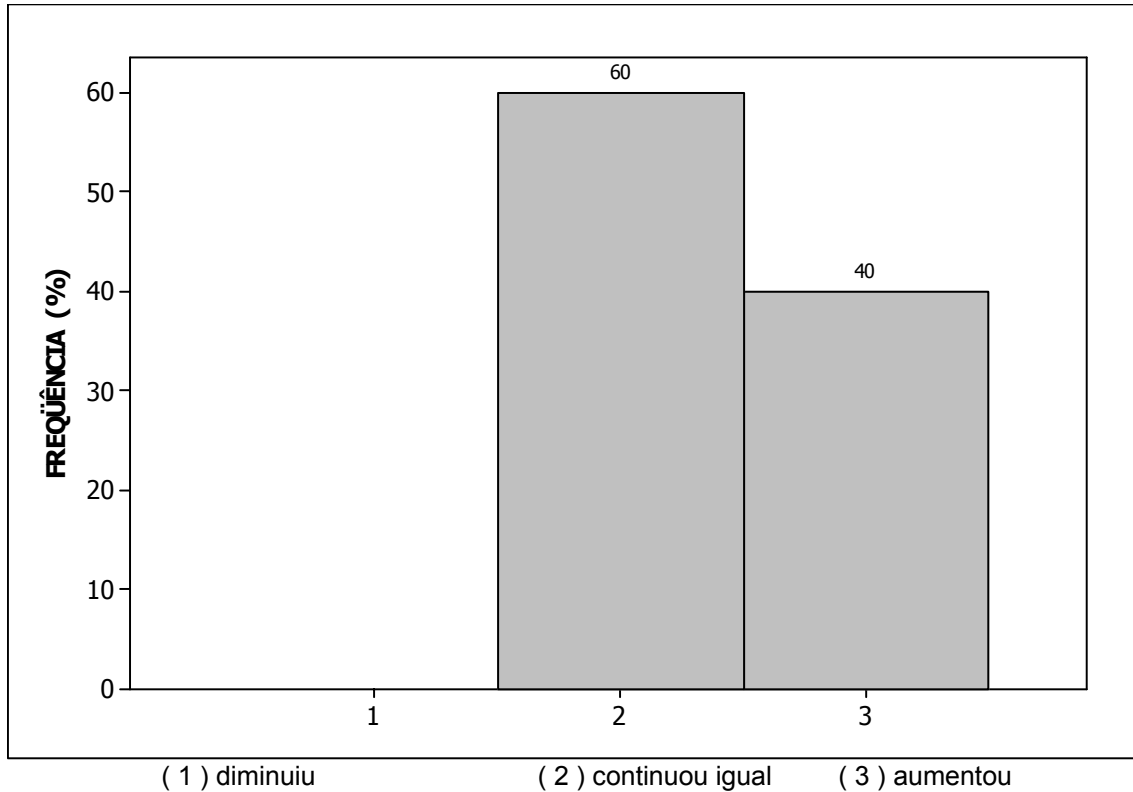
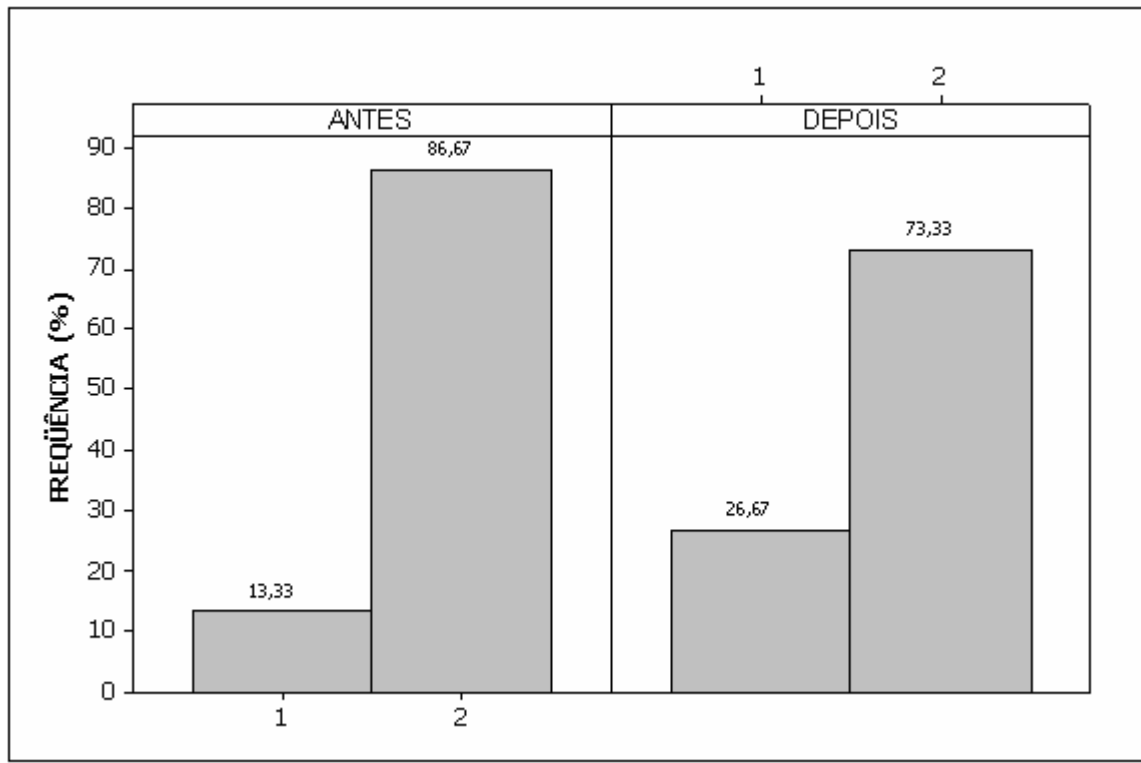


Gráfico 22 - Participação em associações e entidades

Foi uma das exigências entre as empresas pertencentes à rede que fizessem no mínimo parte das associações de classe das agências de viagens que são a ABAV e o SINDETUR. Antes a grande maioria das empresas já pertencia a estas associações e entidades do turismo, o gráfico nº22 nos mostra que 60% das empresas continuaram associadas e que 40% passaram a fazer parte depois que entraram para rede.

QUESTÃO 23

Elaboração de planejamento organizacional



(1) existe (2) não existe

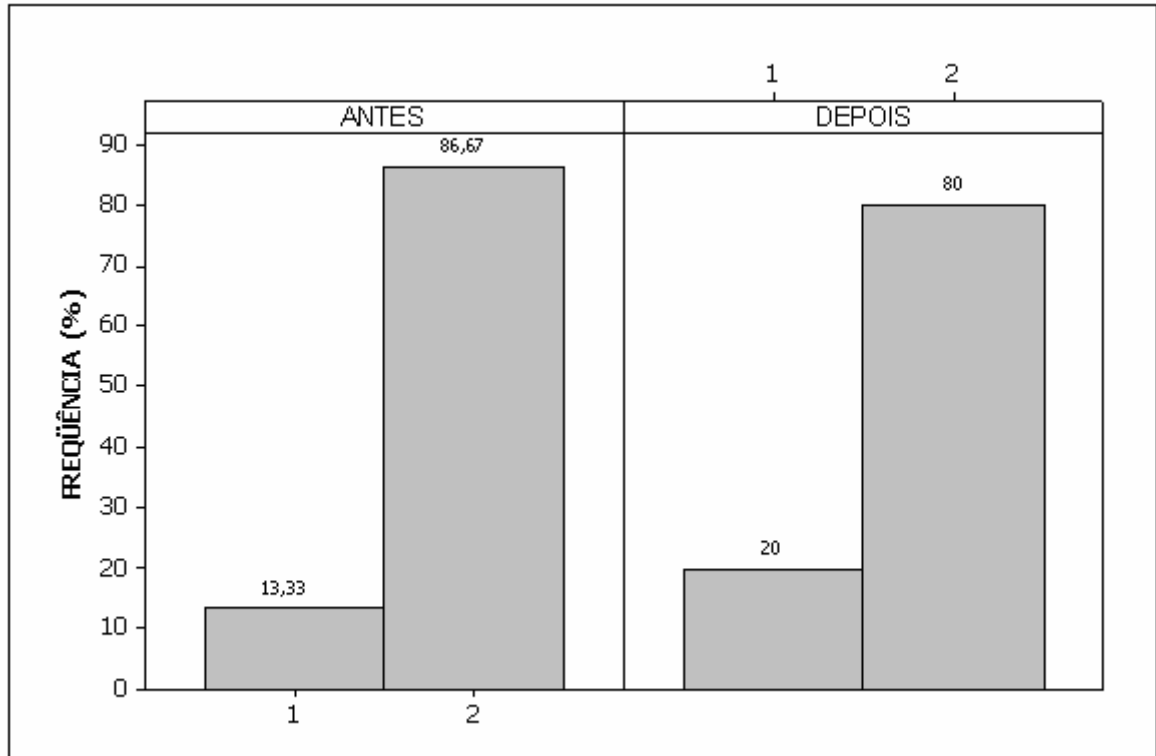
Gráfico 23 - Elaboração de planejamento organizacional

Comparativamente (antes e depois), houve a elaboração de planejamento organizacional de algumas empresas que participam da Rede de Cooperação. Nota-se através do gráfico nº23 que algumas realizam e outras não, antes de participar da rede 13,33% tinham planejamento dentro de suas empresas e 86,67% não e depois de participar da rede 26,67% das empresas passaram a aplicar e conseqüentemente 73,33% das empresas ainda não utilizam.

Vale salientar que as que ainda não possuem o planejamento, pelo menos, já acreditam na importância da sua elaboração e aplicação. O componente que mais acrescenta é justamente a troca de experiências e informações que passa a ocorrer entre as empresas que já possuem ou implementaram um planejamento estratégico, ou seja, é a troca daquilo que deu certo dentro de uma empresa e que pode passar a dar certo dentro de outra.

QUESTÃO 24

Número de filiais



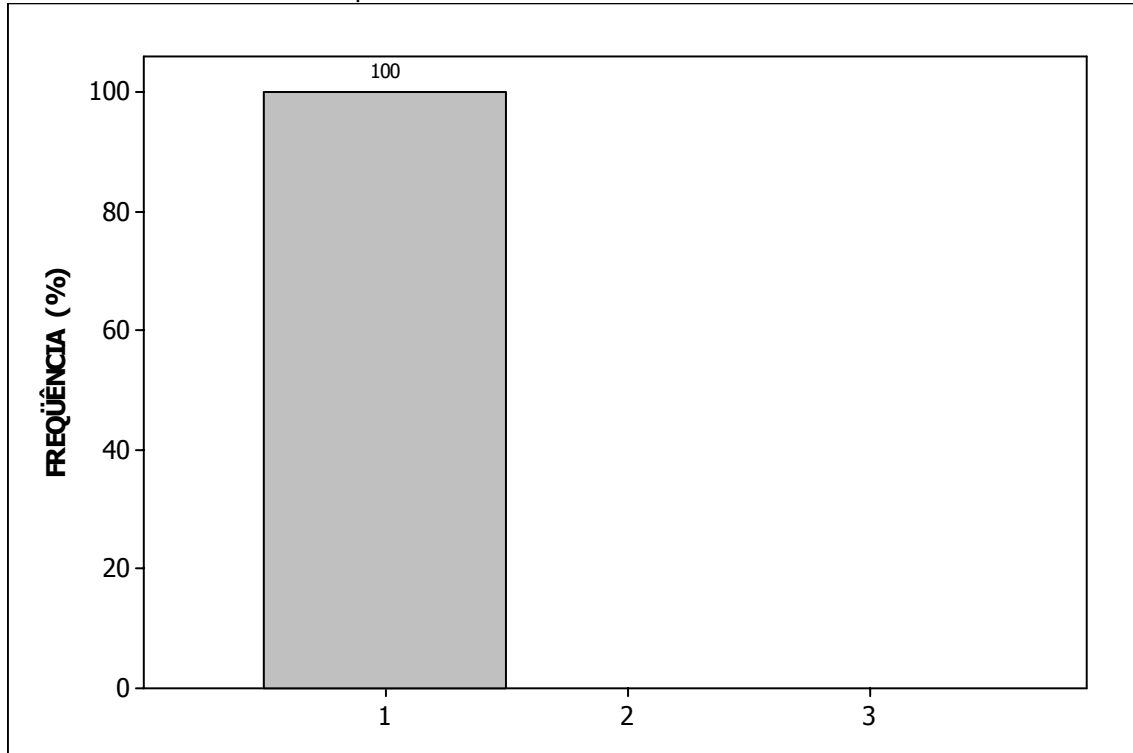
(1) existe (2) não existe

Gráfico 24 - Número de filiais

Comparativamente (antes e depois), no gráfico nº24 o número de novas Filiais pelas empresas que pertencem à rede não foi tão evidente, pois antes de pertencerem à rede 13,33% das empresas possuíam filiais e 86,67 das empresas não tinham filiais e depois de pertencerem da rede este número mudou para 20% para as empresas que tem filiais e 80% para as que não possuem, ou seja, houve um aumento de 6,67% de empresas que passaram a ter filiais.

QUESTÃO 25

Número de fornecedores de produtos comercializados



(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 25 - Nº de fornecedores de produtos comercializados

Comparativamente (antes e depois), houve aumento significativo dos fornecedores de produtos comercializados, conforme mostra o gráfico nº25.

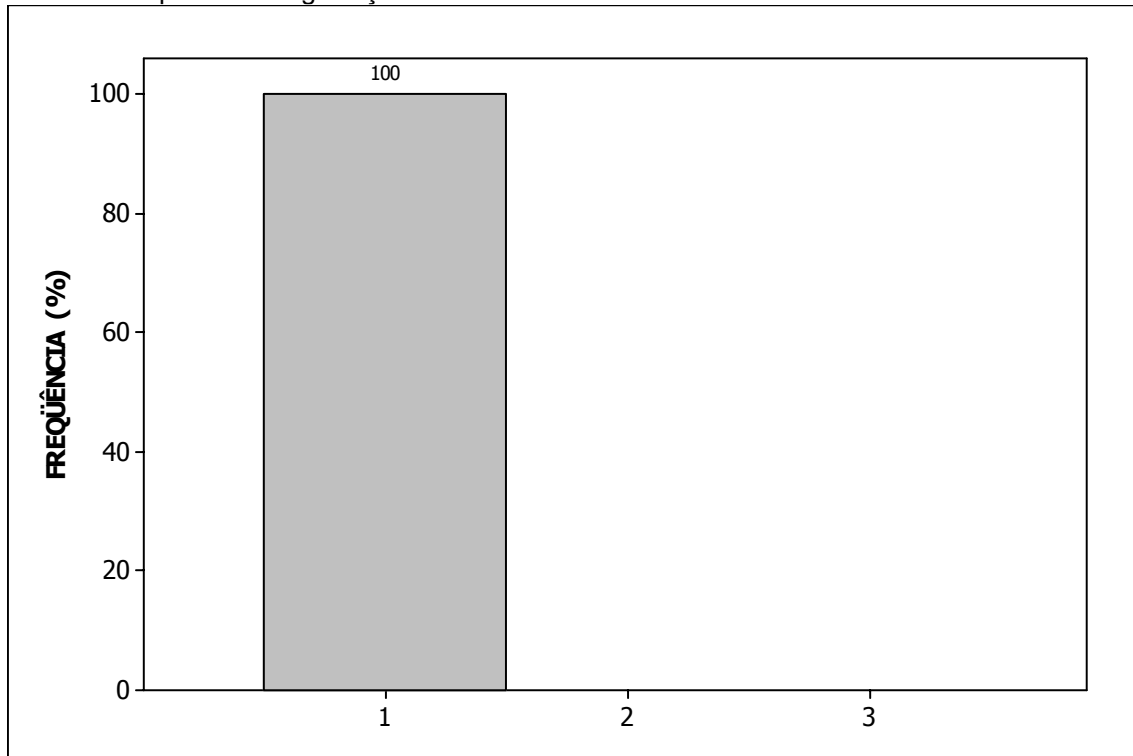
As agências passaram a incentivar mais a venda dos produtos dos fornecedores parceiros da rede e esses parceiros passaram a se preocupar mais com os produtos que eles ofertam para que consigam atender às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, fez com que eles diversificassem mais a variedade dos produtos, a rede também fez com que aumentasse a variedade de escolha desses fornecedores.

Existiam algumas empresas que não vendiam e nem tinham conhecimento de alguns fornecedores que hoje são parceiros da rede e essas empresas passaram a vender também os seus produtos e ainda direcionando as vendas de suas

agências para esses fornecedores que se estabeleceram como parceiros da Redetur.

QUESTÃO 26

Aumento do poder de negociação com fornecedores



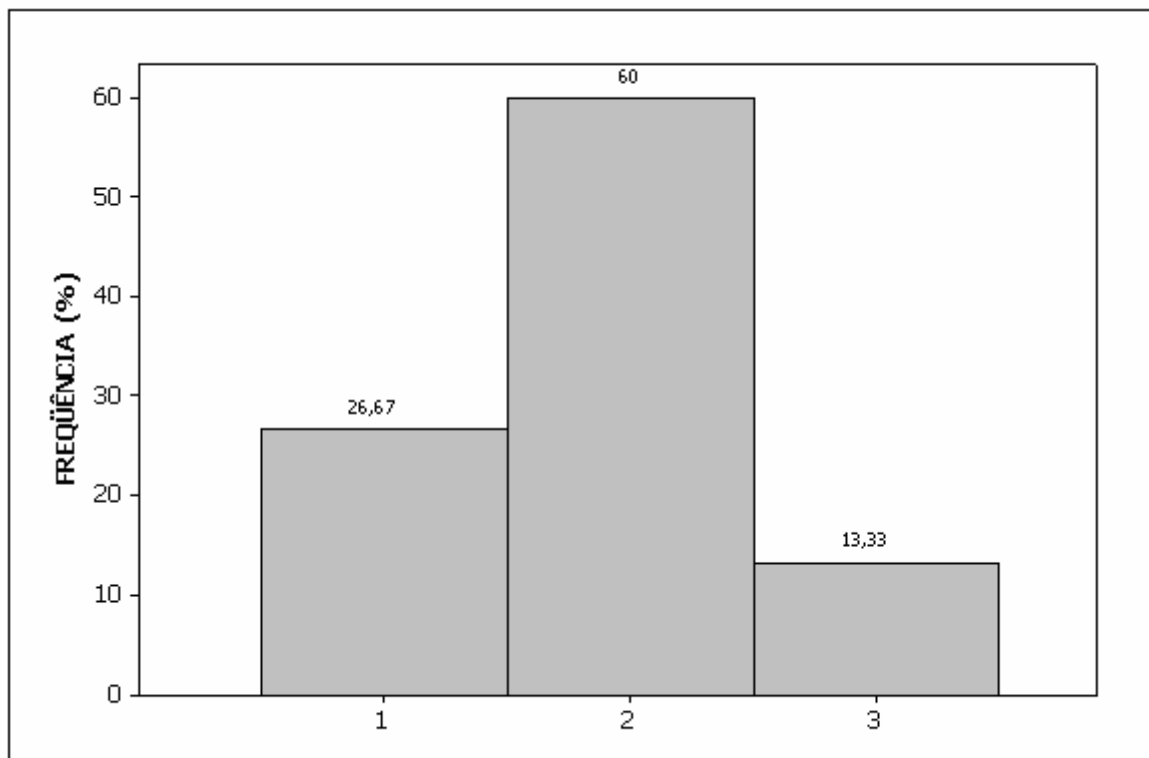
(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 26 - Aumento do poder de negociação com fornecedores

A mudança no número de fornecedores evidencia-se também, porque hoje eles enxergam um grupo organizado, que negocia através de volume. Os fornecedores passaram a enxergar que não estariam mais vendendo para uma empresa individual e sim para um grande grupo, fazendo com que a totalidade das empresas concordasse que aumentou o poder de barganha com os fornecedores depois que passaram a fazer parte da rede, conforme mostra o gráfico nº 26.

QUESTÃO 27

Número Total de colaboradores das empresas



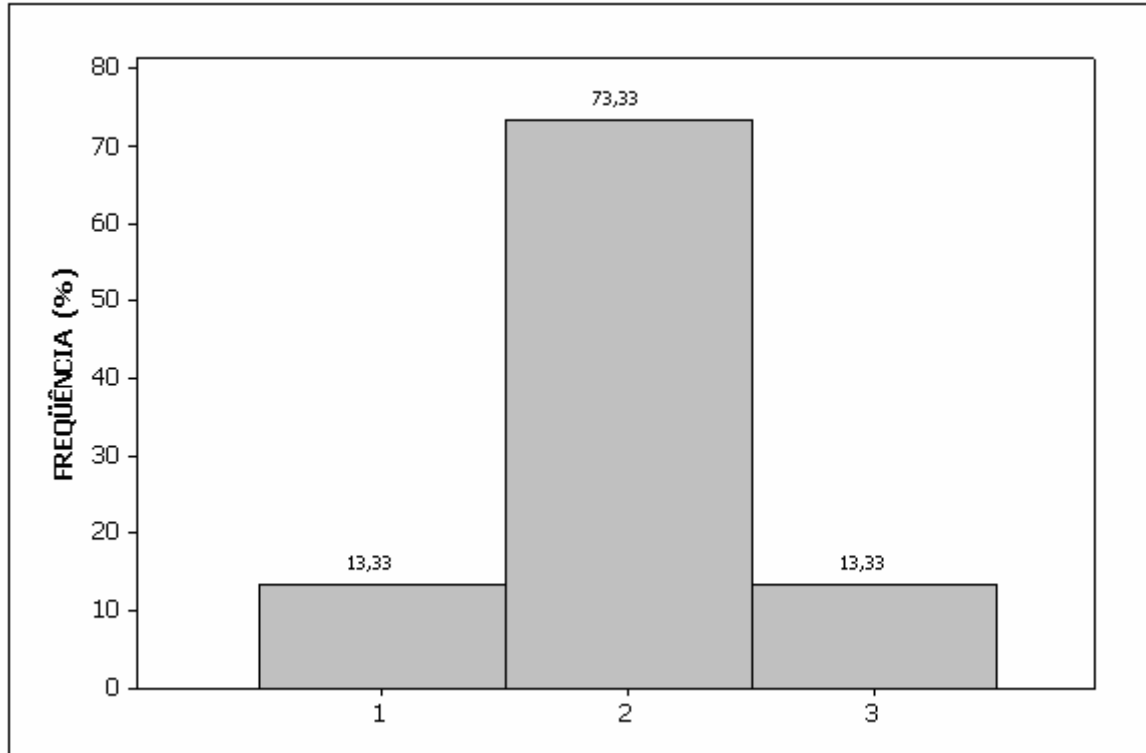
(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 27- Nº Total de colaboradores das empresas

Comparativamente, o aumento no número total de colaboradores a partir da participação das agências na rede não foi de uma maneira geral para todas as empresas pertencentes à rede, mas evidencia-se um aumento para um grupo de 26,67% das empresas perante um grupo de 13,33% pelo qual houve diminuição do número de colaboradores conforme o gráfico número 27.

QUESTÃO 28

Nº de colaboradores na área administrativa da empresa



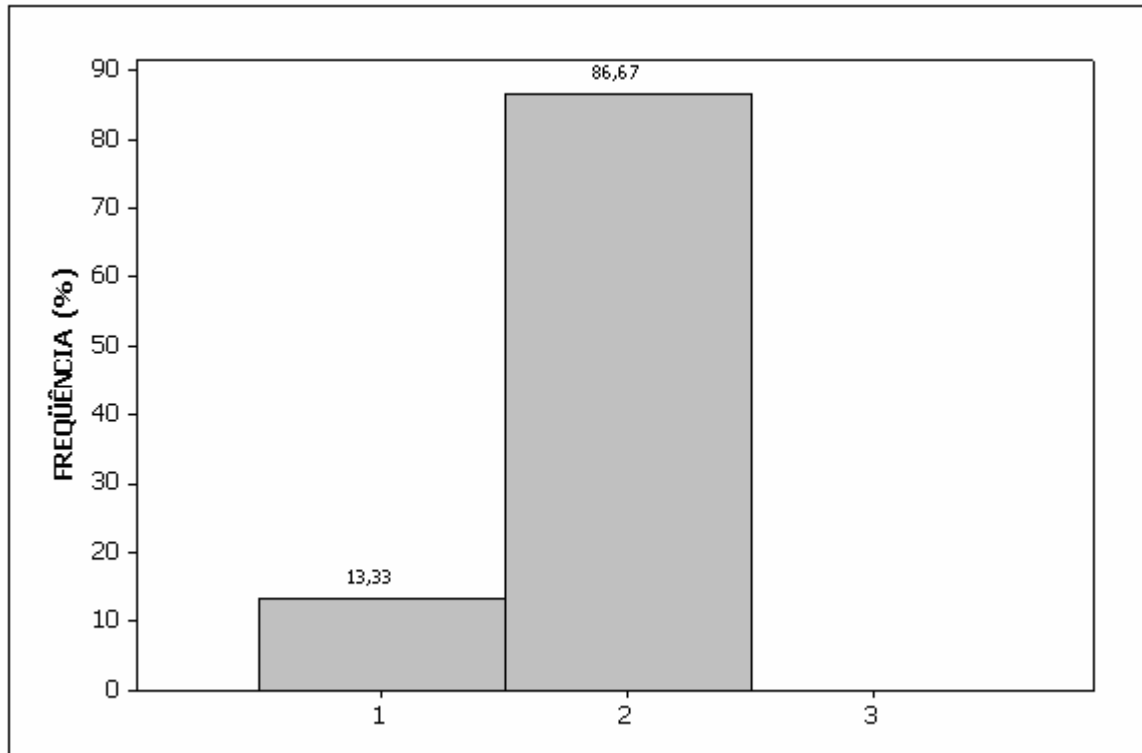
(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 28 - Nº de colaboradores na área administrativa da empresa

Conforme o gráfico nº28, depois de pertencerem à rede, 13,33% das empresas aumentou o Nº de colaboradores na área administrativa da empresa, 73,33% continuaram iguais e 13,33% diminuíram seus colaboradores na área administrativa. Hoje o que permitiu a possibilidade de o proprietário ou colaborador se ausentarem periodicamente para reuniões ou capacitações.

QUESTÃO 29

Número de colaboradores no atendimento ao público



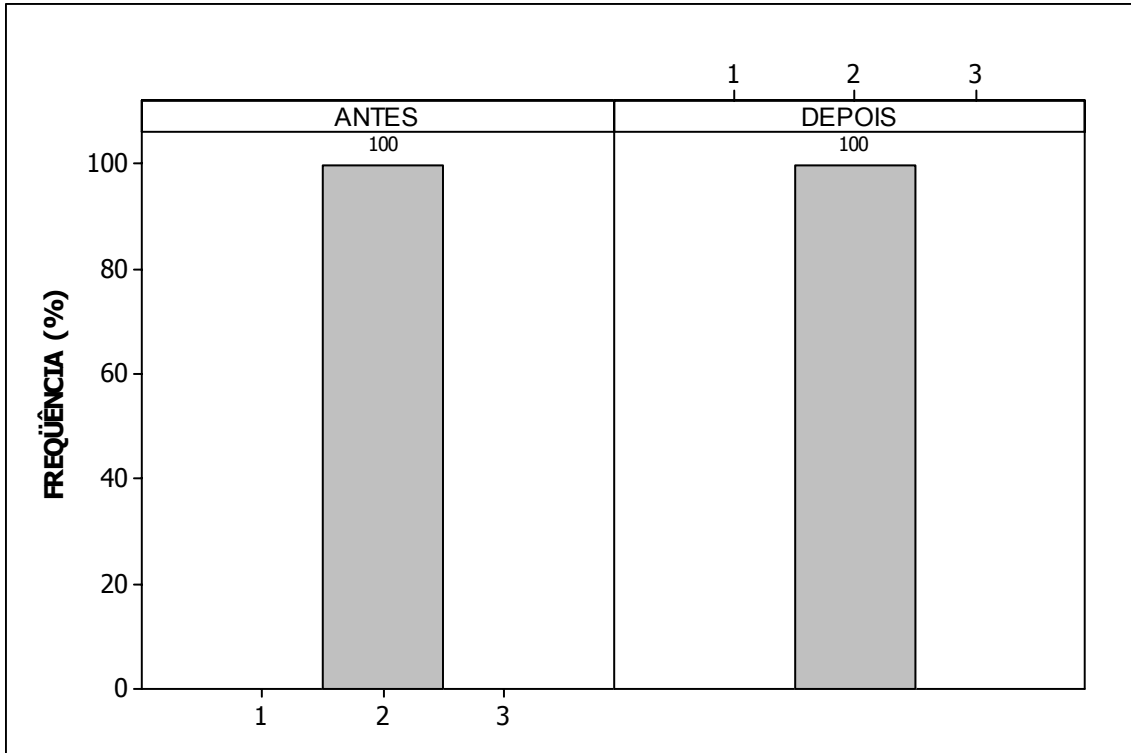
(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 29 - Nº de colaboradores no atendimento ao público

A partir do gráfico nº29, notamos que depois de pertencerem à rede 13,33% das empresas aumentou o Nº de colaboradores no atendimento ao público e 86,67% continuou igual, evidenciando que maioria das organizações permaneceu da mesma forma anterior a participação da empresa na rede de cooperação.

QUESTÃO 30

Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios)



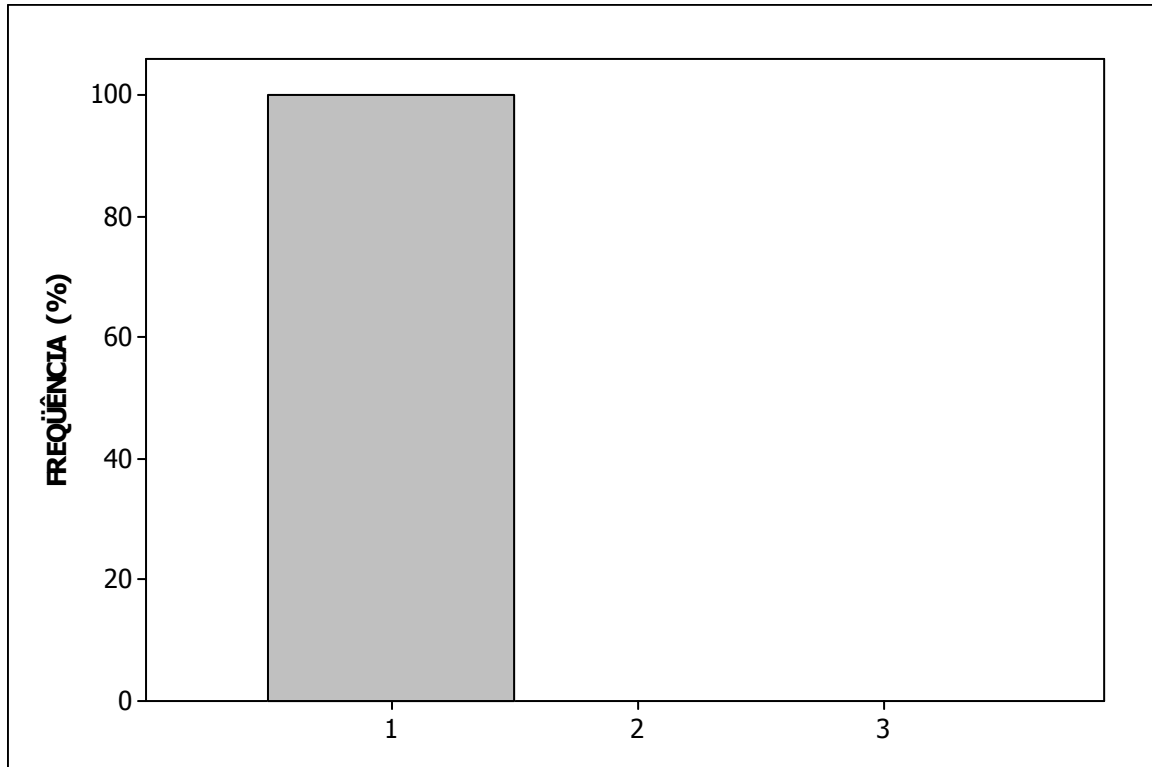
(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 30 - Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios)

Comparativamente (antes e depois), não houve aumento na remuneração de uma maneira geral para os colaboradores pertencentes às empresas da rede, conforme evidencia o gráfico nº30, a situação antes e depois das empresas pertencerem à rede continuou igual.

QUESTÃO 31

Faturamento médio mensal bruto da empresa



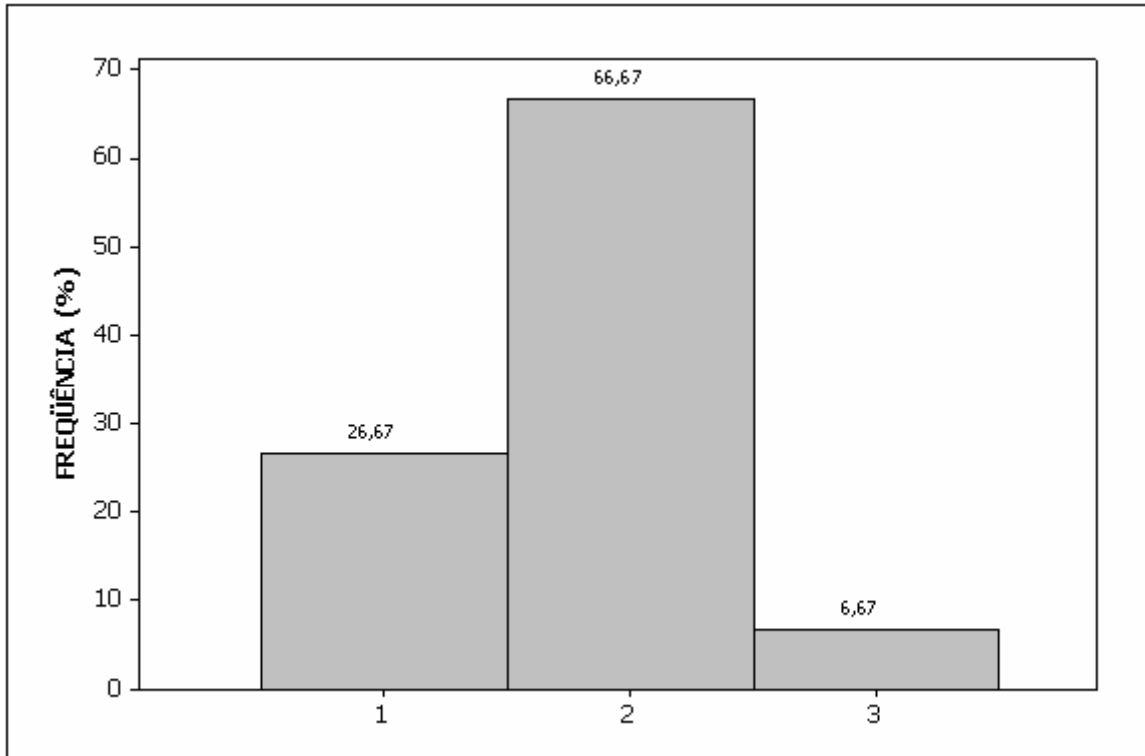
(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 31 - Faturamento médio mensal bruto da empresa

Comparativamente (antes e depois), a totalidade das empresas considera que houve aumento no faturamento médio mensal bruto das empresas a partir da participação destas na rede, conforme ilustra o gráfico nº31.

QUESTÃO 32

Lucratividade média mensal da empresa



(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Gráfico 32 - Lucratividade média mensal da empresa

O que nos mostra o gráfico nº32 é que depois de pertencer à rede 26,67% das empresas consideraram que a sua Lucratividade média mensal da empresa aumentou, 66,67% das empresas consideraram que continuou igual e 6,67% consideraram que diminuiu a partir da participação destas na rede, ou seja, nem sempre o aumento de faturamento médio mensal bruto representa o aumento da lucratividade média mensal dentro das organizações, já que no gráfico número 31 100% das empresas assinalaram que o faturamento havia aumentado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os modelos existentes de redes de empresas hoje são uma forma de inovação e competitividade para as MPMEs. Estas organizações tem se readequado ao mercado de maneira nova e muitas vezes com a visão de uma saída estratégica muito importante para as organizações, é preciso ter à idéia central que a partir dos exemplos existentes é possível obter fortalecimento, diferencial e competitividade no mercado atual, cujo cenário se reflete no número de redes que foram criadas nos últimos tempos no mesmo modelo que se insere a Redetur.

Entre os 32 indicadores de desempenho e competitividade analisados nas empresas pertencentes à rede, conclui-se que 25 indicadores apresentaram grau de melhoria, 6 indicadores permaneceram da mesma forma antes e depois das empresas pertencerem à rede e apenas 1 indicador apresentou resultado menor depois que as empresas passaram a fazer parte da rede.

Dos 25 indicadores que apresentaram grau de melhoria depois que as empresas passaram a fazer parte da rede vale salientar que 7 indicadores obtiveram maior relevância no grau de melhoria que os demais, são eles:

- Comportamento empreendedor, para o qual a totalidade das empresas emitiram a mesma opinião de que houve aumento no grau de desempenho desse indicador a partir da participação da empresa na rede.
- Relações e parcerias com empresas do mesmo segmento, evidenciando a totalidade das empresas o aumento desse indicador depois que as empresas passaram a fazer parte da rede.
- Vantagem competitiva frente à concorrência, esta foi uma das mudanças mais evidenciadas porque ela pode ser comprovada através de relatórios de controle gerencial com um aumento de faturamento e rentabilidade.
- Grau de motivação e satisfação dos colaboradores, comprovando a totalidade das empresas o aumento desse indicador depois que as empresas passaram a fazer parte da rede.

- Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores, demonstrando a totalidade das empresas o aumento desse indicador depois que as empresas passaram a fazer parte da rede.
- Nº de fornecedores de produtos comercializados, confirmando a totalidade das empresas o aumento desse indicador depois que as empresas passaram a fazer parte da rede.
- Faturamento médio mensal bruto, evidenciando a totalidade das empresas o aumento desse indicador depois que as empresas passaram a fazer parte da rede.

Para os indicadores de desempenho que permaneceram iguais antes e depois das empresas pertencerem à rede, destaca-se o de aumento salarial dos colaboradores, que não sofreu nenhuma alteração, porque todas as empresas mantiveram o mesmo grau de opinião entre antes e depois de participarem na Redetur.

O único indicador de desempenho que apresentou resultado menor depois que as empresas passaram a fazer parte da rede foi o de Benefícios gerados pelos fornecedores, visto que estes benefícios passaram a ser entregues para a rede e não mais para as empresas de forma individualizada como era feito anteriormente, o que na opinião das empresas foi negativo.

Os resultados deste estudo comprovam para a amostra relacionada que a hipótese de pesquisa deste trabalho a participação de MPMEs em redes de cooperação melhoram o desempenho competitivo das mesmas.

Os potenciais obtidos com a realização deste trabalho trazem uma visão mais clara sobre o potencial de desenvolvimento das MPMEs. A continuidade dos estudos relacionados à gestão das empresas pertencentes a redes interorganizacionais e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem a avaliação do seu desempenho coletivo mostram-se relevantes.

Recomenda-se o desenvolvimento em estudos futuros, visto que a formação de redes interorganizacionais faz parte das estratégias de diversas economias em desenvolvimento.

Os seguintes aspectos poderiam ser analisados:

- O avanço de pesquisas no campo de Indicadores de desempenho e competitividade e avaliação gerencial das empresas pertencentes às redes,

- A definição de ferramentas que auxiliem o gerenciamento das empresas que pertencem a redes;
- Desenvolver ferramentas que possibilitem avaliar o desempenho das empresas inseridas nas redes;

Cabe salientar que esse formato de organização requer instrumentos que possibilitem a avaliação do seu desempenho coletivo. Pretende-se que este estudo possa servir como um direcionador para a avaliação do desempenho das empresas pertencentes aos modelos de redes de cooperação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e cluster regional: oportunidades para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2001.

BALESTRIN, Alsones. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado, 2005.

BAKER, Wayne E. The Network Organization in Theory and Practice. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and Organizations: Structure, form, and action.** Cambridge, Harvard University Press, 1992.

BERTON, L. H. **Indicadores de desempenho e as práticas de boa governança corporativa.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção – UFSC. Florianópolis, 2003.

BRUSCO, Sebastiano. Trust, Social Capital and Local Development: some lessons from the experience of the Italian districts. In: OECD. **Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems.** Paris, LEED/OECD, 1996.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research.** London, Unwin Hyman Ltd., 1988.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASSON, Mark; COX, Howard. An Economic Model of Inter-Firm Networks. In: EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks.** Oxford, Oxford University Press, 1997.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CPC. **Código do processo civil anotado.** Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1998.

DOZ, Yves L; HAMEL, Gary. **Alliance Advantage: the art of creating value through partnering.** Boston MA, Harvard Business School Press, 1998.

DROUVOT, H.; FENSTERSEIFER, J.E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2002, Salvador-BA, **Anais...** CD-ROM.

DUNNING, John H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In: COLOMBO, Massimo G. **The changing boundaries of the Firm.** Explaining evolving inter-firm relations. London, Routledge, 1998.

ECCLES, R. G. The performance manifesto. **Harvard Business Review.** Janeiro-Fevereiro, 1991.

ERNST & YOUNG LLP. **The Ernst & Young guide to performance measurement for financial institutions:** methods for managing business results. New York: McGraw-Hill, 1995.

FARIA, A. Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e estratégias teóricas estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Campinas – SP, 2001, **Anais...** CD-ROM

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil** – desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

FINK, A. **How to analyze survey data.** Thousand Oaks, Sage Publications Inc., 1995

FLEURY, Maria T. L; FLEURY, Afonso. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais. In: FLEURY, Maria T. L; OLIVEIRA Jr., Moacir M. **Gestão estratégica do conhecimento.** Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, Atlas, 2001.

FROST, Bob. **Measuring performance.** Ohio: Fairway Press, 1998.

GHALAYINI, Alaa M. e NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management.** Vol. 16, n. 18, 1996, p. 63-80.

GEHLEN DE LEÃO, Álvaro. **Utilização integrada de modelos simbólicos no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho para gerenciamento da logística empresarial.** Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

GOMES-CASSERRES, Benjamin. Group versus group: how alliances networks compete. **Harvard Business Review** . July-August, 1994

GOULART, P., M., SILVA, J., F. Uma grande angular na análise estratégica o modelo integrado e os impactos no desempenho. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2004, Curitiba-PR, **Anais...** CD-ROM.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal.** Vol.20, 1998.

HAIR, Jr., Joseph, F., BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, 1988. p. 31-41.

JULIEN P. A. te MARCHESNAY M. Small business as space of transactions. **Journal of entrepreneurship and regional development**. 1990. V. 2, n. 2, p. 267-277.

KAPLAN, R.; **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **The balanced scorecard**: translating strategy. into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LAKATUS, E., M., MARCONI M. A. **Técnicas de pesquisa planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. Editora São Paulo Atlas, 2002.

LORANGE, Peter. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. Atlas, São Paulo, 1996

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD. 2003

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MANCE, Euclides A. **A revolução das redes**. São Paulo, Vozes. 1999.

MASKELL, Brian H. **Performance measurement for world class manufacturing**: a model for american companies. Portland: Oregon Productivity Press, 1991.

MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A. ; SILVA, A. C. M.; OLIVEIRA, F. S.; MIRANDA, Luiz Carlos. Um estudo comparativo entre indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas no Brasil, em Portugal e nos Estados Unidos; XXXVII - Assembléia Anual do CLADEA. **Anais ...** Porto Alegre, 2002.

MILES, R.E., SNOW, C.C., and Charles, C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, vol. 34, n 4 53-70, 1992.

OLIVEIRA Jr.M.,M.,SOMMER P., S., COLOMBINI F., B., IBEKE N., T. Transferência de conhecimento e best practices em redes corporativas globais. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Campinas – SP, 2001, **Anais...** CD-ROM

OLIVEIRA, L.A.G. As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresasuma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de fortaleza. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2002, Salvador-BA, **Anais...** CD-ROM.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. Futura: São Paulo, 1998.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. Vol. 19, n° 4, 1998.

PEREIRA, B. A. D. PEDROSO E. A. Modelo de análise de comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2003, Atibaia-SP, **Anais...** CD-ROM.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. *Survey research in management information systems: an assessment*. **Journal of Management Information**, 1993.

PIORE, M. e SABEL, C. **The second industrial divide possibilities for prosperity**. New York, Basic, 1984.

POAGE, James. **Desining performance measures for knowledge organizations**. Ivey Business Journal, Mar-April, p. 8 -10, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990 p.15. What is strategy? *Harvard Business review*, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ROESCH, S., M., A., **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Ed. Atlas, São Paulo 1999.

ROSENFELD, Stuart A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. **European Planning Studies**. Vol. 5, n° 1, 1997.

SEBRAE. **Associativismo na comercialização**. Brasília: SEBRAE, 2002, 34 p.

SEBRAE. **Despertando para o associativismo**. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Maio, 2003.

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – **SEDAI**. Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação. Porto Alegre, 2004. CD

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – **SEDAI**. Departamento Empresarial. Programa Redes de Cooperação, Top de

Marketing ADVB. Porto Alegre, 2006.CD

SEDAI, **Manual do consultor**. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, fev/2004.

SILVA, J. F. Alianças Estratégicas e competição um Modelo de Predição. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Campinas – SP, 2001, **Anais...** CD-ROM

SPALTRO, Enzo. **Modelo italiano de organizações**: as pequenas e médias empresas. Seminário CMA-UECE.12,13 e 17.05.1999

UNIDO. **Development of clusters and networks of SMEs**: the UNIDO Programme. Áustria, Viena, 2001.

VALADARES, J.H. **Cooperativismo e associativismo no mundo e transformação**. SEBRAE/MG, 1999.

VERSCHOORE, Jorge R. **Participação e cooperação**: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. Ensaio FEE, ano22, nº 1, 2001.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de Gestão. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VIGEVANI, T., LORENZETTI, J. **Globalização e integração regional**: atitudes sindicais e impactos sociais. São Paulo: LTR, 1998.

WEGNER, DAHMER. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas, uma proposta metodológica – **anais VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP**, 2004, São Paulo

WEGNER, Douglas. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul : um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 1, 2003, Curitiba, **Anais** 79.

YOSCHINO, M.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi. – 3.ed. – Porto Alegre: Bookman,2005.

Apêndice A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA



Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Área de Concentração Estratégia e Competitividade Empresarial

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA ASSOCIADOS À REDE EMPRESARIAL

Este roteiro é parte integrante da pesquisa sobre indicadores de desempenho das empresas pertencentes à uma rede de agências de viagens e turismo do curso de Pós-graduação em Administração da UFSM, no qual gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo as questões a seguir em uma escala de 1 a 5, sabendo que 1 é a menor pontuação e 5 é a maior, considerando que as opiniões serão de uso exclusivo para atividades científicas.

Nome da agência de turismo:

Razão social:

Gestor responsável por responder a pesquisa:

Endereço:

Cidade:

Área de abrangência dentro do Estado do Rio Grande do Sul:

Tempo de atuação no mercado:

Observações: _____

1- Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa.

1.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						1.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena disponibilidade	1	2	3	4	5	Grande disponibilidade	Pequena disponibilidade	1	2	3	4	5	Grande disponibilidade

2- Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas.

2.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						2.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena acesso	1	2	3	4	5	Grande acesso	Pequena acesso	1	2	3	4	5	Grande acesso

3 - Realização de cursos de capacitação para gestores.

3.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						3.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena possibilidade	1	2	3	4	5	Grande possibilidade	Pequena possibilidade	1	2	3	4	5	Grande possibilidade

4- Participação em feiras e eventos do segmento.

4.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						4.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena Participação	1	2	3	4	5	Grande Participação	Pequena participação	1	2	3	4	5	Grande Participação

5- Comportamento empreendedor.

5.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						5.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pouco	1	2	3	4	5	Muito	Pouco	1	2	3	4	5	Muito

6 - Utilização de ferramentas de processos gerenciais

6.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						6.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena utilização	1	2	3	4	5	Grande utilização	Pequena utilização	1	2	3	4	5	Grande utilização

7- Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento;

7.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						7.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pouca relação	1	2	3	4	5	Grande relação	Pouca relação	1	2	3	4	5	Grande relação

8- Vantagem competitiva frente à concorrência.

8.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						8.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena vantagem	1	2	3	4	5	Grande vantagem	Pequena vantagem	1	2	3	4	5	Grande vantagem

9- Grau de confiança em seu próprio negócio.

9.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						9.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Baixa confiança	1	2	3	4	5	Alta confiança	Baixa confiança	1	2	3	4	5	Alta confiança

10- Capacitação dos colaboradores dentro das agências

10.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						10.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Inexistência treinamento	1	2	3	4	5	Existência treinamento	Inexistência treinamento	1	2	3	4	5	Existência treinamento

Pequeno aumento	1	2	3	4	5	Grande aumento	Pequeno aumento	1	2	3	4	5	Grande aumento
-----------------	---	---	---	---	---	----------------	-----------------	---	---	---	---	---	----------------

21- Diversidade de produtos ofertados para os clientes.

21.1 - Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até Abril de 2005)						21.2 - Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até Dezembro de 2006)							
Pequena diversidade	1	2	3	4	5	Grande diversidade	Pequena diversidade	1	2	3	4	5	Grande diversidade

22 - Participação em associações e entidades.

22.1 - Depois de pertencer à rede

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

23- Elaboração de planejamento organizacional.

23.1 - Antes de pertencer à rede

(Outubro de 2003 até Abril de 2005)

(1) existia (2) não existia

Como? _____

23.2 - Depois de pertencer à rede

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) existe (2) não existe

Como? _____

24 – Número de filiais.

24.1 - Antes de pertencer à rede

(Outubro de 2003 até Abril de 2005)

(1) existe (2) não existe

25.1.1

Quantas? _____

24.2 - Depois de pertencer à rede

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) existe (2) não existe

25.2.1

Quantas? _____

25. Nº de fornecedores de produtos comercializados.**25.1 - Depois de pertencer à rede**

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

26- Aumento do poder de negociação com fornecedores.**26.1 - Depois de pertencer à rede**

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

27- Variação no Nº Total de colaboradores das empresas:**27.1 - Depois de pertencer à rede**

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

28- Nº de colaboradores na área administrativa da empresa.**28.1 - Depois de pertencer à rede**

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

29- Nº de colaboradores no atendimento ao público.**29.1 - Depois de pertencer à rede**

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

30 - Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios);**30.1 - Antes de pertencer à rede**

(Outubro de 2003 até Abril de 2005)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

30.2 - Depois de pertencer a rede

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

31 - Faturamento médio mensal bruto da empresa no período de:

31.1 - Depois de pertencer à rede

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

32 - Lucratividade média mensal da empresa no período de:

32.1 - Depois de pertencer à rede

(Maio de 2005 até Dezembro de 2006)

(1) aumentou (2) continuou igual (3) diminuiu

Roteiro estruturado de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Área de Concentração Estratégia e Competitividade Empresarial

ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Este roteiro é parte integrante da pesquisa sobre indicadores de desempenho das empresas pertencentes á uma rede de agências de viagens e turismo do curso de Pós-graduação em Administração da UFSM, para a qual contamos com a sua colaboração, considerando que os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restritos a atividades científicas.

Eu gostaria de conversar um pouco com o Sr. sobre a evolução da Redetur, tendo como referência o período anterior e posterior a participação destes em redes de cooperação.

Para cada uma das questões solicito que seja feita uma análise comparativa das agências de turismo antes das mesmas participarem em rede (de outubro de 2003 até abril de 2005) com o período posterior a participação das agências em redes de cooperação, ou seja de (maio de 2005 até dezembro de 2006).

Seria importante que o Sr. procurasse fazer essas análises como Presidente da Redetur e não como associado, com base em sua experiência, percepção e informações fornecidas pelos associados ao longo do período em questão.

1- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança na disponibilidade de linhas de crédito para as empresas que passaram a participar da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança? O Sr. pode me descrever?

2- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança no acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas para as empresas que participaram da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

3 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança na *realização de cursos de capacitação para gestores* das empresas que participaram da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

4- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança no comportamento empreendedor dos gestores das empresas que passaram a participar da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

5 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve uma maior utilização de ferramentas de controle gerencial (custos fixos, custos variáveis, despesa com pessoal, etc) por parte das empresas que participaram da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal utilização/ o Sr. pode me descrever?

- Quais foram as principais ferramentas utilizadas?

6 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança nas relações com outras empresas do mesmo segmento das empresas que participam da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

7- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma melhora nas vantagens competitivas frente à concorrência em relação às empresas que participam da Rede de Cooperação?

8 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento da participação em associações e entidades, etc?

- O Sr. poderia me dizer em quais associações ou entidades?

9- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na participação em feiras e eventos do segmento das empresas que participam da Rede de Cooperação?

- O Sr. poderia me dizer em quais feiras ou eventos?

10- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve a elaboração de planejamento organizacional das empresas que participam da Rede de Cooperação?

11 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve abertura de novas Filiais?

12- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, melhorou o *grau de confiança dos gestores em seu próprio negócio*?

(em caso positivo) - Pela sua experiência a frente da Rede, qual o fator ou fatores que propiciaram este aumento no grau de confiança?

13- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança no *número de fornecedores das empresas* que participam da Rede de Cooperação?

(em caso positivo) - Pela sua experiência a frente da Rede, o que propiciou a mudança no número de fornecedores?

14 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento do poder de negociação com fornecedores?

15- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento dos produtos ofertados?

16- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, como esta a *satisfação com o atendimento prestado pelo fornecedor às empresas da Rede?*

17 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, como esta a *agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores às empresas associadas à Rede de Cooperação?*

18 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança nas *condições de negociação com fornecedores* com as empresas da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança nas condições de negociação/ o Sr. pode me descreve-las?

19 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança ou aumento de treinamento e capacitação dos funcionários dentro das agências?

19.1 - O Sr. poderia me descrever em que áreas ou setores houve aumento no nº de treinamento/capacitação?

19.2 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na participação dos colaboradores em treinamentos e capacitação externa?

19.3- E quais são os principais treinamentos e capacitações externas que estão sendo realizadas?

20- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento nos Benefícios gerados pelos fornecedores (funtour, brindes, etc.) para as empresas da Rede de Cooperação?

20.1 - O Sr. poderia me descrever quais os benefícios?

21- Comparativamente, houve aumento no nº Total de colaboradores a partir da participação das agências na rede?

22- Comparativamente, houve aumento no nº de colaboradores na área administrativa das agências? Qual motivo?

23- Comparativamente, houve aumento no nº de colaboradores com formação superior ou com formação superior em andamento?

24- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve melhoras na Comunicação interna entre gestor e colaborador das empresas que pertencem a Rede?

24.1 - Pode me descrever por qual motivo?

25- E em relação ao *clima organizacional* das empresas, na sua avaliação, houve melhoras no clima organizacional destas empresas de uma forma geral?

25.1- E quais são os principais indicadores de clima que são avaliados ou são mais importantes para as empresas (comunicação, relação inter-pessoal..)?

26 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na troca de informações entre colaboradores de agências pertencentes à rede?

27 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na remuneração de uma maneira geral para os colaboradores pertencentes as empresas da rede?

28 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na motivação dos colaboradores para o trabalho?

28.1 - Poderia me descrever quais foram os principais motivadores?

29 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação houve aumento na adoção de padrão de atendimento e procedimentos por parte das agências associadas à Rede?

30 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento da lucratividade e faturamento médio das empresas?

31 - Como você enxerga hoje a Redetur?

Apêndice C

Roteiro estruturado de entrevista preenchido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Área de Concentração Estratégia e Competitividade Empresarial

ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Este roteiro é parte integrante da pesquisa sobre indicadores de desempenho das empresas pertencentes á uma rede de agências de viagens e turismo do curso de Pós-graduação em Administração da UFSM, para a qual contamos com a sua colaboração, considerando que os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restritos a atividades científicas.

Eu gostaria de conversar um pouco com o Sr. sobre a evolução da Redetur, tendo como referência o período anterior e posterior a participação destes em redes de cooperação.

Para cada uma das questões solicito que seja feita uma análise comparativa das agências de turismo antes das mesmas participarem em rede (de outubro de 2003 até abril de 2005) com o período posterior a participação das agências em redes de cooperação, ou seja de (maio de 2005 até dezembro de 2006).

Seria importante que o Sr. procurasse fazer essas análises como Presidente da Redetur e não como associado, com base em sua experiência, percepção e informações fornecidas pelos associados ao longo do período em questão.

1- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança na disponibilidade de linhas de crédito para as empresas que passaram a participar da Rede de Cooperação?

Sim, houve alteração, mas essas mudanças passaram a ocorrer mais a partir do segundo semestre de 2006.

- Qual foi a principal mudança? O Sr. pode me descrever?

Em Novembro de 2006. Foi fechada uma parceria com uma financiadora de crédito que conseguirá subsidiar diária e passagens aéreas com uma taxa de juros inferior a que é estabelecida para o principal concorrente da Redetur.

2- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança no acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas para as empresas que participaram da Rede de Cooperação?

Sim, houveram mudanças.

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

A principal mudança foi à agilidade no sistema e a disponibilidade de novas ferramentas de controle, que podem ser acessadas de qualquer ponto no mundo apenas tendo acesso a internet, como por exemplo, a emissão de passagens, ressaltando então que o gestor da agência de viagens pode ter a sua agência com suas operações disponíveis fora do seu ambiente físico da empresa.

3 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança na *realização de cursos de capacitação para gestores* das empresas que participaram da Rede de Cooperação?

A rede investiu na capacitação específica dos gestores das agências, com a realização de cursos de capacitação para gestores, foram realizadas muitas atividades e a continuidade destes cursos está dentro do planejamento estratégico da rede.

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

4- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança no comportamento empreendedor dos gestores das empresas que passaram a participar da Rede de Cooperação?

Sim, principalmente na mentalidade dos negócios.

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

Esses gestores das agências viviam num outro mundo, os mundos de cada um por si, cada um cuidando do seu negócio, e partir da rede nós passamos a ter uma visão mais ampla das coisas, nós passamos a mudar todas as nossas relações com o meio, sejam estas relações externas como internas a empresa, como força política, fornecedores, funcionários, enfim todo relacionamento de comportamento com o meio que nos cerca está com muito mais visão empreendedora.

5 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve uma maior utilização de ferramentas de controle gerencial (custos fixos, custos variáveis, despesa com pessoal, etc) por parte das empresas que participaram da Rede de Cooperação?

Sim

- Qual foi a principal utilização/ o Sr. pode me descrever?

Com a negociação de um dos sistemas de tecnologia implantados nas empresas da Redetur existe uma ferramenta que aborda exatamente esta questão, mas vale ressaltar que existiam algumas empresas que antes de pertencer à rede não estavam de maneira organizada em relação a estes controles gerenciais e outras sempre tiveram este tipo de controle dentro de suas empresas. O que ocorreu foi um nivelamento das empresas pertencentes á rede, destacando como principal importância que este nivelamento foi um dos primeiros objetivos traçados pelo grupo nos primeiros meses de trabalho para as empresas pertencentes à rede.

- Quais foram as principais ferramentas utilizadas?

Foram ferramentas de controle gerencial em geral, mas pode-se dizer que o principal benefício que ela proporciona é o de enxergar a empresa realmente como ela é. Ocorre também que a contratação de uma empresa de contabilidade que tem prestado seu serviço para Redetur proporciona este controle em conjunto com o sistema de tecnologia implantado e além da Redetur as maiorias das empresas que pertencem à rede contrataram também esta empresa de contabilidade para prestação de seus serviços.

6 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma mudança nas relações com outras empresas do mesmo segmento das empresas que participam da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança/ o Sr. pode me descrever?

A principal mudança foi que as outras empresas passaram a nos enxergar de uma outra forma, começaram a enxergar um grupo organizado, cheio de novas idéias, novos contatos, com uma nova perspectiva de trabalho, que está buscando novidades e mudanças para os seus negócios.

7- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve alguma melhora nas vantagens competitivas frente à concorrência em relação às empresas que participam da Rede de Cooperação?

Sim esta foi à mudança mais óbvia porque ela pode ser comprovada nos nossos relatórios com um aumento de faturamento e rentabilidade, podendo esta ser uma prova concreta de uma forma de vantagem competitiva frente á concorrência.

8 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento da participação em associações e entidades, etc?

- O Sr. poderia me dizer em quais associações ou entidades?

Sim, pois foi uma das exigências entre as empresas pertencentes à rede fizessem no mínimo parte das associações de classe das agências de viagens que são a ABAV e o SINDETUR.

9 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na participação em feiras e eventos do segmento das empresas que participam da Rede de Cooperação?

- O Sr. poderia me dizer em quais feiras ou eventos?

Sim, houve um aumento considerável e hoje as empresas da Redetur passaram a participarem juntas destes eventos levando a representatividade da sua agência e também da rede, temos os exemplos dos dois maiores festivais do nosso segmento que é o Festival de Turismo de Gramado e o Congresso da Abav.

10- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve a elaboração de planejamento organizacional das empresas que participam da Rede de Cooperação?

Nota-e que algumas realizam e outras não, mas vale salientar que as que ainda não possuem o planejamento estratégico, pelo menos, já acreditam na importância da sua elaboração e aplicação. O componente que mais acrescenta é justamente a troca de experiências e informações que passa a ocorrer entre as empresas pertencentes à rede, ou seja, é a troca daquilo que deu certo dentro da minha empresa e que pode passar a dar certo dentro de outra.

11 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve abertura de novas Filiais?

Ainda não.

12- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, melhorou o *grau de confiança dos gestores em seu próprio negócio*?

Sim, aumentou o grau de confiança.

(em caso positivo) - Pela sua experiência a frente da Rede, qual o fator ou fatores que propiciaram este aumento no grau de confiança?

Hoje o gestor da empresa passou a enxergar a sua empresa com outros olhos, à rede proporcionou uma quebra de paradigma, de cultura, proporcionando mais treinamento para colaboradores, criando uma nova visão de futuro e perspectiva em relação ao seu negócio.

13- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança no *número de fornecedores das empresas* que participam da Rede de Cooperação?

Sim, houve aumento. Tinham algumas empresas que não vendiam e nem tinham conhecimento de alguns fornecedores que hoje são parceiros da rede e essas empresas passaram a vender também os seus produtos e ainda tentando direcionar as vendas de suas agências para esses fornecedores que se estabeleceram como parceiros da Redetur.

(em caso positivo) - Pela sua experiência a frente da Rede, o que propiciou a mudança no número de fornecedores?

Porque hoje eles enxergam um grupo organizado, que negocia através de volume. Os fornecedores também passaram a enxergar que não estariam mais vendendo para uma empresa individual e sim para um grande grupo.

14 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento do poder de negociação com fornecedores?

Sim, houve um aumento significativo pelo que foi exposto anteriormente.

15 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento dos produtos ofertados?

Sim, também houve um aumento significativo, porque como dentro das nossas agencias nós passamos a incentivar mais a venda dos produtos dos fornecedores parceiros da rede e esses parceiros passaram a se preocupar mais com os produtos que eles nos ofertam para que consigam atender as necessidades dos nossos clientes, e conseqüentemente isso fez com que eles diversificassem mais a

variedade dos produtos ofertados e também a variedade de escolha desses fornecedores aumentou, é como se abrisse um leque de oportunidades de escolha.

16- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, como esta a *satisfação com o atendimento prestado pelo fornecedor às empresas da Rede?*

Hoje o nosso fornecedor passou a nos ouvir mais, passou a nos respeitar mais, as nossas reclamações passaram a ter mais efeito.

Melhorou muito, porque dentro do nosso segmento nós precisamos de um treinamento por parte dos nossos fornecedores, para que os nossos colaboradores consigam vender os produtos. Com a rede isso passou a ser feito de forma mais organizada, como exemplo, eu posso citar a realização do workshop de fornecedores que nós realizamos para os colaboradores, onde eles conseguiram expor de forma simultânea o treinamento dos seus produtos para todos os colaboradores das empresas pertencentes à Redetur, com isso, o atendimento deles em relação às agências obteve grande evolução.

17 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, como esta a *agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores às empresas associadas à Rede de Cooperação?*

É uma das exigências que a gente tem com o fornecedor que se torna parceiro da rede. Inclusive nós temos uma equipe dentro da Redetur que cuida só desta parte de satisfação ou não do serviço prestado pelo fornecedor parceiro da Redetur e com isso consequentemente esse tempo de agilidade nas respostas melhorou, assim como a maioria dos outros serviços prestados por eles.

18 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança nas *condições de negociação com fornecedores* com as empresas da Rede de Cooperação?

- Qual foi a principal mudança nas condições de negociação/ o Sr. pode me descreve-las ?

Aumento na rentabilidade automático, aumento direto no comissionamento, melhor comunicação no atendimento, o nosso grau de exigência com eles também passou a ser bem maior.

19- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança ou aumento de treinamento e capacitação dos funcionários dentro das agências?

Sim , a rede proporcionou para as empresas, mais capacitação técnica na venda dos produtos, também realizamos treinamentos específicos vendas e atendimento, e já no momento fechamos uma parceria já é exigência da rede que haja uma capacitação em relação ao produtos oferecidos.

19.1 - O Sr. poderia me descrever em que áreas ou setores houve aumento no nº de treinamento/capacitação?

Principalmente a área de colaboradores

19.2 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na participação dos colaboradores em treinamentos e capacitação externa?

Sim

19.3- E quais são os principais treinamentos e capacitações externas que estão sendo realizadas?

Os workshops com fornecedores e treinamentos de vendas e atendimento.

20- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento nos Benefícios gerados pelos fornecedores (funtour, brindes, etc.) para as empresas da Rede de Cooperação?

Sim , houve aumento só que agora de uma maneira mais organizada.

20.1 - O Sr. poderia me descrever quais os benefícios?

Brindes específicos para rede, fantours só com os empresários da rede, enfim vários benefícios.

21- Comparativamente, houve aumento no nº Total de colaboradores a partir da participação das agências na rede?

Aumento de colaboradores não foi de uma maneira geral para todas as empresas pertencentes à rede, mas com certeza pelo menos todos mantiveram o mesmo número de funcionários para mais.

22- Comparativamente, houve aumento no nº de colaboradores na área administrativa das agências? Qual motivo?

O que houve dentro das empresas foi uma departamentalização por parte dos gestores até na delegação de tarefas, hoje não existe mais aquela idéia de que o dono da empresa não pode se afastar do seu estabelecimento , ao contrário, é preciso que as coisas continuem andando da mesma forma, sendo assim, as empresa estão divididas em área administrativa e área de atendimento ao público.

23- Comparativamente, houve aumento no nº de colaboradores com formação superior ou com formação superior em andamento?

Cada vez mais o funcionário com a formação superior dentro das organizações é importante e dentro das empresas pertencentes à Redetur isso não poderia ser diferente.

24- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve melhoras na Comunicação interna entre gestor e colaborador das empresas que pertencem a Rede?

Houve um grande aumento, um aumento bastante considerável.

24.1 - Pode me descrever por qual motivo?

O principal motivo com certeza foi à rede, pois o que foi mais necessário no início e hoje ainda é bastante importante, é justamente salientar, a importância da rede na vida das empresas hoje, então a comunicação começou a ser fator decisivo dentro de cada uma das empresas.

25- E em relação ao *clima organizacional* das empresas, na sua avaliação, houve melhoras no clima organizacional destas empresas de uma forma geral?

Sim, porque as equipes sentiram que suas empresas hoje fazem parte de um algo maior, para empresas que trabalhavam numa organização de 3 a 5 funcionários, hoje sabem que existe bem mais gente envolvida dentro de um projeto e isso fez uma enorme diferença.

25.1- E quais são os principais indicadores de clima que são avaliados ou são mais importantes para as empresas (comunicação, relação inter-pessoal..)?

Na verdade não existem indicadores especificados, nós ainda não medimos desta maneira, mas pelas conversas nas reuniões é possível sentir um clima melhor.

26 - Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na troca de informações entre colaboradores de agências pertencentes à rede?

Sim, eles passaram a se envolver bem mais, existe a comunicação entre cidades e também para as agências que estão dentro da mesma cidade e o mais interessante é que esta troca passou a ocorrer naturalmente através dos treinamentos que são realizados em conjunto.

27- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na remuneração de uma maneira geral para os colaboradores pertencentes as empresas da rede?

Entre salários e benefícios melhorou a partir do momento que nós passamos a remunerá-los também por participação no que a empresa

tem de lucro, e também pelo aumento de comissionamento por parte dos fornecedores.

28- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento na motivação dos colaboradores para o trabalho?

Sim

28.1 - Poderia me descrever quais foram os principais motivadores?

Além da comunicação interna que melhoramos, acredito muito que os nossos colaboradores passaram a enxergar a empresa em que eles trabalham como diferencial de mercado por pertencerem a uma rede e isso conseqüentemente faz com que melhore a motivação é como se hoje a empresa fosse mais importante.

29- Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação houve aumento na adoção de padrão de atendimento e procedimentos por parte das agências associadas à Rede?

Em parte sim, mas ainda tem muito para ser feito em padrão de atendimento e procedimentos por parte das agências.

30 – Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento da lucratividade e faturamento médio das empresas?

Houve aumento no faturamento e na rentabilidade.

31- Como você enxerga hoje a Redetur?

Enxergo como uma saída muito importante para as empresas, é preciso ter à idéia central que devemos nos fortalecer para que possamos competir e este fortalecimento se dá através da união com outras empresas, das mais variadas formas, é extremamente importante para quem está no mercado e deseja continuar, a prova está no número de redes que foram criadas nos últimos tempos, neste mesmo modelo em que estão inseridas a Redetur, algumas redes dão mais certo que

outras, mas varia muito de um segmento para outro, vale salientar também as pessoas escolhidas para fazerem parte do processo, como sendo também um grande diferencial para o sucesso dela ou não.

Anexo A

Minitab Project Report

Paired T-Test and CI: A1; D1

Paired T for A1 - D1

	N	Mean	StDev	SE Mean
A1	15	3,00000	0,00000	0,00000
D1	15	4,00000	0,65465	0,16903
Difference	15	-1,00000	0,65465	0,16903

95% CI for mean difference: (-1,36254; -0,63746)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -5,92 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A2; D2

Paired T for A2 - D2

	N	Mean	StDev	SE Mean
A2	15	3,06667	0,25820	0,06667
D2	15	3,93333	0,25820	0,06667
Difference	15	-0,866667	0,351866	0,090851

95% CI for mean difference: (-1,061523; -0,671810)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -9,54 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A3; D3

Paired T for A3 - D3

	N	Mean	StDev	SE Mean
A3	15	3,00000	0,00000	0,00000
D3	15	4,46667	0,51640	0,13333
Difference	15	-1,46667	0,51640	0,13333

95% CI for mean difference: (-1,75264; -1,18070)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -11,00 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A4; D4

Paired T for A4 - D4

	N	Mean	StDev	SE Mean
A4	15	3,53333	0,51640	0,13333
D4	15	4,53333	0,51640	0,13333
Difference	15	-1,00000	0,00000	0,00000

95% CI for mean difference: (-1,00000; -1,00000)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = * P-Value = *

* NOTE * All values in column are identical.

Paired T-Test and CI: A5; D5

Paired T for A5 - D5

	N	Mean	StDev	SE Mean
A5	15	3,00000	0,00000	0,00000
D5	15	5,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-2,00000	0,00000	0,00000

95% CI for mean difference: (-2,00000; -2,00000)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = * P-Value = *

* NOTE * All values in column are identical.

Paired T-Test and CI: A6; D6

Paired T for A6 - D6

	N	Mean	StDev	SE Mean
A6	15	3,06667	0,25820	0,06667
D6	15	3,93333	0,25820	0,06667
Difference	15	-0,86667	0,351866	0,090851

95% CI for mean difference: (-1,061523; -0,671810)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -9,54 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A7; D7

Paired T for A7 - D7

	N	Mean	StDev	SE Mean
A7	15	2,66667	0,48795	0,12599
D7	15	4,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-1,33333	0,48795	0,12599

95% CI for mean difference: (-1,60355; -1,06312)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -10,58 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A8; D8

Paired T for A8 - D8

	N	Mean	StDev	SE Mean
A8	15	2,66667	0,48795	0,12599
D8	15	4,93333	0,25820	0,06667
Difference	15	-2,26667	0,59362	0,15327

95% CI for mean difference: (-2,59540; -1,93793)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -14,79 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A9; D9

Paired T for A9 - D9

	N	Mean	StDev	SE Mean
A9	15	2,73333	0,45774	0,11819
D9	15	4,60000	0,50709	0,13093
Difference	15	-1,86667	0,35187	0,09085

95% CI for mean difference: (-2,06152; -1,67181)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -20,55 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A10; D10

Paired T for A10 - D10

	N	Mean	StDev	SE Mean
A10	15	3,00000	0,00000	0,00000
D10	15	3,60000	0,50709	0,13093
Difference	15	-0,60000	0,507093	0,130931

95% CI for mean difference: (-0,880818; -0,319182)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -4,58 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A11; D11

Paired T for A11 - D11

	N	Mean	StDev	SE Mean
A11	15	3,00000	0,00000	0,00000
D11	15	4,60000	0,50709	0,13093
Difference	15	-1,60000	0,50709	0,13093

95% CI for mean difference: (-1,88082; -1,31918)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -12,22 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A12; D12

Paired T for A12 - D12

	N	Mean	StDev	SE Mean
A12	15	2,60000	0,50709	0,13093
D12	15	4,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-1,40000	0,50709	0,13093

95% CI for mean difference: (-1,68082; -1,11918)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -10,69 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A13; D13

Paired T for A13 - D13

	N	Mean	StDev	SE Mean
A13	15	2,86667	0,35187	0,09085
D13	15	4,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-1,13333	0,35187	0,09085

95% CI for mean difference: (-1,32819; -0,93848)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -12,47 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A14; D14

Paired T for A14 - D14

	N	Mean	StDev	SE Mean
A14	15	2,60000	0,50709	0,13093
D14	15	4,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-1,40000	0,50709	0,13093

95% CI for mean difference: (-1,68082; -1,11918)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -10,69 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A15; D15

Paired T for A15 - D15

	N	Mean	StDev	SE Mean
A15	15	2,53333	0,51640	0,13333
D15	15	3,60000	0,50709	0,13093
Difference	15	-1,06667	0,25820	0,06667

95% CI for mean difference: (-1,20965; -0,92368)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -16,00 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A16; D16

Paired T for A16 - D16

	N	Mean	StDev	SE Mean
A16	15	3,00000	0,00000	0,00000
D16	15	4,06667	0,25820	0,06667
Difference	15	-1,06667	0,25820	0,06667

95% CI for mean difference: (-1,20965; -0,92368)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -16,00 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A17; D17

Paired T for A17 - D17

	N	Mean	StDev	SE Mean
A17	15	3,00000	0,00000	0,00000
D17	15	3,53333	0,51640	0,13333
Difference	15	-0,533333	0,516398	0,133333

95% CI for mean difference: (-0,819305; -0,247362)
 T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -4,00 P-Value = 0,001

Paired T-Test and CI: A18; D18

Paired T for A18 - D18

	N	Mean	StDev	SE Mean
A18	15	3,60000	0,50709	0,13093
D18	15	3,40000	0,50709	0,13093
Difference	15	0,200000	1,014185	0,261861

95% CI for mean difference: (-0,361637; 0,761637)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = 0,76 P-Value = 0,458

Paired T-Test and CI: A19; D19

Paired T for A19 - D19

	N	Mean	StDev	SE Mean
A19	15	2,53333	0,51640	0,13333
D19	15	5,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-2,46667	0,51640	0,13333

95% CI for mean difference: (-2,75264; -2,18070)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -18,50 P-Value = 0,000

Paired T-Test and CI: A20; D20

Paired T for A20 - D20

	N	Mean	StDev	SE Mean
A20	15	3,00000	0,00000	0,00000
D20	15	4,00000	0,00000	0,00000
Difference	15	-1,00000	0,00000	0,00000

95% CI for mean difference: (-1,00000; -1,00000)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = * P-Value = *

* NOTE * All values in column are identical.

Paired T-Test and CI: A21; D21

Paired T for A21 - D21

	N	Mean	StDev	SE Mean
A21	15	3,00000	0,00000	0,00000
D21	15	4,13333	0,99043	0,25573
Difference	15	-1,13333	0,99043	0,25573

95% CI for mean difference: (-1,68182; -0,58485)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -4,43 P-Value = 0,001