



Desempenho e competitividade de empresas associadas em rede: um estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do estado do Rio Grande do Sul – Brasil

Performance and competitiveness of companies network: a study in a network of travel and tourism agencies in Rio Grande do Sul State – Brazil

Alexandre Xavier Vieira Braga¹

Daniele Penteadó Gonçalves Braga²

Marcos Antonio de Souza³

RESUMO

O objetivo do estudo é identificar o desempenho e a competitividade de empresas pertencentes a uma rede de agências de viagens e turismo do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os indicadores foram aplicados de forma comparativa entre os períodos pré e pós-ingresso na rede. Os dados foram coletados no 1.º semestre de 2008 mediante entrevista em profundidade com o presidente da rede e questionários respondidos pelos gestores das 16 empresas participantes da rede. Utilizaram-se 32 indicadores, identificados conjuntamente com os gestores das empresas. Os resultados revelam que houve melhora acentuada, no período pós-ingresso na rede, presente em 25 dos indicadores; seis indicam que houve manutenção da posição em ambos os períodos, enquanto que apenas um indicador revelou resultado inferior após ingresso na rede.

Palavras-chave: rede de empresas, indicadores, desempenho, competitividade

¹ Mestre em Ciências Contábeis — Unisinos. Professor do Departamento de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas. E-mail: axvb@terra.com.br. Telefone: (53) 3226-1295.

² Doutor em Controladoria e Contabilidade — FEA/USP. Professor do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis — Unisinos. E-mail: marcosas@unisinos.br. Telefone: (51) 3554-2572.

ABSTRACT

This paper's aim is to identify the performance and competitiveness of companies that belong to a Brazilian network of travel agencies and tourism segment located in Rio Grande do Sul state. The indicators were applied in a comparative form between the periods of before and after ingression in the network. The data was collected in the 1st. semester of 2008 by deeply interviewing chairperson of the network and also by questionnaires answered by managers of the 16 participant companies of the net. Thirty-two indicators were analyzed, identified jointly with the managers of the companies. The main results show a revealed improvement after-ingression in the network, reveled by 25 indicators; other six indicators show maintenance of the position in both periods, whereas only one disclosed inferior results after ingression period.

Key words: network of companies, indicators, performance, competitiveness

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema, problema e objetivos do estudo

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) brasileiras representam parte significativa das empresas existentes no País, com expressiva participação na geração de empregos e na formação de renda. A constituição de rede tem sido um instrumento utilizado por elas para superar algumas dificuldades competitivas. Isso tem ocorrido por iniciativa própria e por influência de instituições de ensino, de organizações governamentais e não governamentais.

As redes de empresas podem comportar a superação de algumas dificuldades das MPMEs, como a escala de compras e produção, permitindo a diminuição de custos de materiais diretos e custos gerais de produção. Há também aumento na competitividade, obtido pela troca de informações entre empresas do mesmo segmento, repercutindo no aumento de receitas e lucratividade.

O aumento da competitividade ocorrido nas últimas décadas atingiu a quase todos os setores, e o segmento de viagens e turismo é um deles. Os estudos de Boeger e Yamashita (2005) e Dias e Pimenta (2005) fazem ampla abordagem a esse respeito. Diante desse cenário de competitividade entre as organizações, como estratégias diferenciadas de ação, os gestores das agências de viagens e turismo, visando a assegurar a continuidade dos negócios via alcance de um melhor desempenho organizacional, constituíram, em 2005, no Rio Grande do Sul, a Redetur, primeira rede de agências de viagens e turismo do Brasil.

Entende-se que a busca pela cooperação por meio 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 com base nessa forma organizacional. A par do reconhecimento quanto aos benefícios que decorrem da existência de redes de empresas, há ainda questionamentos sobre os diferenciais de *performance* das empresas pertencentes a redes de cooperação.

É nesse contexto que se situa o objetivo deste estudo: procurar identificar quais os diferenciais de desempenho e competitividade de empresas de agências de viagens e turismo obtidos a partir da participação delas em redes de cooperação. A hipótese assumida na pesquisa é que as participações das MPMEs em redes de cooperação melhoram o desempenho competitivo das mesmas.

Além dessa introdução, o estudo conta com uma seção sobre a Revisão de literatura, seguida dos Procedimentos metodológicos; na quarta seção, tem-se a Apresentação e análise dos dados. O estudo encerra-se com as Conclusões e as Referências.

2. REVISÃO DE LITERATURA

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. Nesse contexto, inovação e cooperação constituem a base do crescimento sustentável.

Segundo Vigevani e Lorenzetti (1998), a globalização, como abertura e liberalização dos mercados, não pode ser encarada como uma novidade absoluta, a não ser pela 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. Além disso, a qualquer tempo ela pode ter acesso aos mesmos mercados.

A esse respeito, e no âmbito das empresas de menor porte, Casarotto Filho e Pires (2001, p. 25) enfatizam que “a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas”.

Fazendo uma menção à competitividade, Verschoore (2001) explica que, sob as condições de concorrência do novo paradigma competitivo, terão destaque organizações voltadas ao aprendizado contínuo, dedicadas à inovação e aptas a cooperarem. Miles e Snow (1992) acrescentaram que, 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.

Castells (1999) afirma que as empresas de menor porte tornaram-se fortemente valorizadas no contexto produtivo e que isso está relacionado com os ganhos de competitividade das empresas, os quais foram viabilizados por meio de estratégias de cooperação.

Fleury e Fleury (2001) também tratam das estratégias cooperativas, enfatizando que a eficiência coletiva propiciada por diferentes tipos de arranjos empresariais foi evidenciada aos olhos ocidentais pelo sucesso japonês nas décadas de 1980 e 1990, no que diz respeito a redes e cadeias produtivas, e pelo sucesso italiano da chamada Terceira Itália.

2.2 *Aspectos originais da rede de empresas*

No ambiente competitivo atual, as empresas têm voltado a atenção para suas estratégias; dessa forma, várias alternativas se apresentam, entre elas a participação em redes de cooperação. No segmento relacionado com empresas de turismo, as mudanças vêm ocorrendo de maneira rápida e complexa evidenciando a importância de as empresas

compartilharem recursos no contexto em que se inserem.

Em nível internacional existem experiências relatadas sobre os ambientes colaborativos entre empresas. Jarillo (1988) constatou que, para ganhar vantagem competitiva, algumas PMEs [ou MPMEs?] passaram a formar redes de empresas em diversos países.

Conforme enfatiza Brusco (1996), os modelos de redes de empresas surgiram na Itália, no final da década de 1970, por meio da evolução dos distritos industriais da região de Emilia Romagna. Nessa região, existem diversas experiências de empresas agrupadas por setores, cujo rápido crescimento foi desenvolvido de forma mais acentuada por aquelas de pequeno porte. Spaltro (1999) salienta que esse modelo italiano, denominado “capitalismo de redes”, definiu, na década de 1970, que as exportações eram uma oportunidade de crescimento, e várias MPMEs se juntaram formando uma rede. Esse modelo manteve a individualidade de cada empresa, mas, simultaneamente, desenvolveu uma espécie de associativismo em que cada uma delas passou a exercer funções compartilhadas de compras, produção, comercialização ou prestação de serviço.

Com base nesse exemplo, órgãos governamentais e não governamentais passaram a fomentar a formação de 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, 2003) são reconhecidas e, no Rio Grande do Sul, as MPMEs vêm também recebendo o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais — SEDAI —, por meio dos programas de Capacitação Empresarial e Redes de Cooperação, com a coparticipação de Instituições de Ensino Superior — IES (SEDAI, 2004).

Segundo a SEDAI (2004b), 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, seus fornecedores e consumidores. Nesse sentido, conforme Gulati, Nohria e Zaheer (2000, *apud* VERSHOORE, 2001, p. 12) “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”.

No Brasil, há 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 SEDAI implementaram redes de cooperação em suas respectivas regiões. O programa já atende mais de 150 redes, compreendendo um número superior de 3.500 empresas no estado (SEDAI, 2004a).

Ainda conforme dados da SEDAI (2004), o estado do Rio Grande do Sul tornou-se pioneiro nessa forma organizacional, passando a concentrar o maior número de empresas participantes em redes do Brasil, e congrega o maior número de redes de empresas no Brasil.

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, por meio 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 em encontrar alternativas inteligentes de melhorar os seus negócios. Diante das ameaças de competidores mais fortes, empresários que antes atuavam apenas como concorrentes mantêm agora relações de cooperação e compartilham estratégias comuns, cujo objetivo é potencializar ganhos comuns (SEDAI, 2006).

2.3 Redes de empresas e relações interorganizacionais

O tratamento conjunto de redes de empresas e relações interorganizacionais passou a ser frequente na literatura sobre gestão organizacional. A esse respeito, e de acordo com Julien e Marchesnay (1990), 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.

Com base na simples conceituação de rede como um conjunto de nós interconectados, Castells (1999) destaca a variada gama de definições possíveis, conforme o enfoque de análise. Isso já estava presente no estudo de Casson e Cox (1997, p.13), para os quais “redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes”. Dunning (1998) exemplifica que, para os economistas, uma rede é simplesmente uma teia de relações bilaterais interdependentes. Todavia, conforme já defendia Baker (1992), a presença de 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. Torna-se necessário a agregação de outros elementos definidores, como a noção de objetivos comuns, possíveis de serem alcançados pelas práticas cooperativas. Assim, conforme Rosenfeld (1997, p. 32), as redes “são atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos grupos, usualmente pequenos grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros por meio, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produtos e solução de problemas”.

No ambiente das redes empresariais, há o processo de aprendizagem e troca de informações, no qual o fluxo de conhecimento adquirido por parte das empresas participantes,

passa a ser um diferencial. Com base na ideia de Nohria e Ghoshal (*apud* OLIVEIRA JR., 2001), o fluxo de conhecimento pode ser fortemente incrementado se a abordagem de rede for aplicada para a administração de empresas, principalmente para aquelas que possuem uma atuação global. Por outro lado, as pequenas empresas, com reduzida economia de escala, organizam-se para manter a competitividade. Pesquisadores dessa temática têm defendido que se vive em um momento em que a forma tradicional de análise estratégica de empresas corre o risco de não corresponder à melhor interpretação da realidade. Há destaques de que, em muitos casos, não se pode mais analisar empresas seguindo modelos dominantes, como o da escola de posicionamento de Porter (1990), sem levar em consideração a rede de relacionamentos na qual elas se inserem.

2.4 Indicadores de desempenho

Wegner (2005) tem defendido que as organizações empresariais são constituídas em função do estabelecimento e cumprimento de determinados objetivos econômicos e/ou sociais. Nesse sentido, surge a necessidade de os administradores encontrarem indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação que possibilitem a comparação dos objetivos traçados com a *performance* alcançada, 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 a possibilidade de comparações com os concorrentes ou empresas de outros ramos, além da possibilidade de verificar se as estratégias estão sendo cumpridas e gerando resultados. Além disso, acrescenta-se que a medição do desempenho também permite à organização analisar o seu desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado, assim como desenvolver 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). Foi dessa necessidade que procedimentos sobre a análise de demonstrações contábeis foram desenvolvidos e são largamente utilizados (ASSAF NETO, 2003). No entanto, Frost (1998) explica que as medidas financeiras isoladamente não são mais suficientes para ajudar os gestores a dirigirem as atividades

do negócio em tempo real, dia após dia. Poage (2002) destaca que as medidas de desempenho têm de produzir informações úteis, defendendo também o uso de medidas não financeiras, o que é ratificado por Ernst & Young (1995), Oliveira (1998), Kaplan e Norton (1996), Ghalyani 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 de o sistema de medição incorporar um conjunto de medidas mais genérico e integrado ao sucesso financeiro em longo prazo, vinculando o desempenho à ótica dos clientes, aos processos internos, funcionários, etc. Portanto, é crescente a intensificação do uso de medidas genéricas de desempenho, como forma de obter maior controle das atividades da empresa.

No que diz respeito aos modelos adotados para a avaliação do desempenho e competitividade empresarial, a literatura apresenta, geralmente, a discussão de indicadores de eficiência, eficácia, qualidade e produtividade. Gehlen de Leão (2004) cita alguns desses modelos e os respectivos autores, conforme descrito a seguir:

- a) Sink e Tuttle (1993): analisam o desempenho empresarial inter-relacionando sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade;
- b) 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;
- c) 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.
- d) Kaplan e Norton (1992): contribuíram com a abordagem dada por meio do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC vincula os indicadores aos objetivos da empresa, na perspectiva financeira, dos clientes externos (*marketing*), dos processos internos (produção) e de aprendizado e crescimento (inovação).
- e) 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 por premissas qualitativas e quantitativas; tanto indicadores financeiros como não financeiros refletem a gestão empresarial, porém por meio de aspectos distintos, considerando-os complementares em termos de informação.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Baseando-se nos critérios de Lakatos e Marconi (2002) e Hair (2005), a pesquisa é classificada como exploratória, pois busca maior familiaridade com um tema ainda não abundante na literatura, ou seja, a análise de empresas no contexto da rede de empresas. Também é classificada como descritiva — ainda segundo Lakatos e Marconi (2002) —, porque, derivada de observações empíricas, descreve como a realidade é. O aspecto de pesquisa qualitativa também está presente na natureza do estudo, dada a não utilização de técnicas estatísticas avançadas de análise (BEUREN, 2003).

Utilizou-se a abordagem de uma *survey*, definida por Pinsonneault e Kraemer (1993) como a maneira de coletar dados ou informações sobre particularidades, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma determinada população-alvo, por meio do instrumento questionário.

Quanto à temporalidade, a pesquisa é do tipo *cross-sectional* (BRYMAN, 1988), já que a coleta foi realizada em um ponto único no tempo, no primeiro semestre de 2008. Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário respondido pelo representante de cada uma das 16 empresas pertencentes à rede. As questões eram fechadas e usaram-se escalas métricas, conhecidas como escala de Likert, considerando-se a escala 5 como o melhor desempenho possível.

Os indicadores foram identificados após reuniões semanais na sede da rede, nas quais se discutiu com os gestores das empresas as variáveis de desempenho a serem aferidas.

Os questionários foram validados por meio da realização de pré-testes, aplicados a três gestores de empresas que não fazem parte da amostra. Os pré-testes serviram para verificar a clareza das questões bem como coletar sugestões de melhorias para o instrumento final.

Para análise de dados, empregou-se a representatividade percentual das respostas analisadas em relação ao total de respostas obtidas. Comentários interpretativos foram elaborados com vista a apresentar o significado qualitativo dos dados coletados.

Informações adicionais sobre a natureza e a atuação da rede foram obtidas mediante entrevista realizada com o presidente da organização.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição da rede

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, por meio da metodologia da SEDAI (Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais).

Sua criação deu-se em junho de 2005 e compõe-se de 16 empresas de agências de viagens e turismo, presentes em 11 municípios gaúchos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 — Caracterização geral das empresas da rede

Cidade/região do RS	Tempo de atuação no mercado (anos)	N.º 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 — Metropolitana	35	6
Porto Alegre — Metropolitana	25	6
Porto Alegre — Metropolitana	1	9
Porto Alegre — Metropolitana	25	6
Canoas — Metropolitana	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

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

4.2 Identificação e análise dos indicadores

A identificação dos indicadores de desempenho foi feita em conjunto com os gestores das empresas. Escolheram-se 32 indicadores, agrupados de acordo com as áreas de atividades das empresas.

Para cada área de atividade das organizações analisadas, buscou-se listar os indicadores que pudessem evidenciar o desempenho das atividades. O Quadro 2 apresenta os indicadores sugeridos em conjunto com os gestores para avaliação de desempenho das empresas.

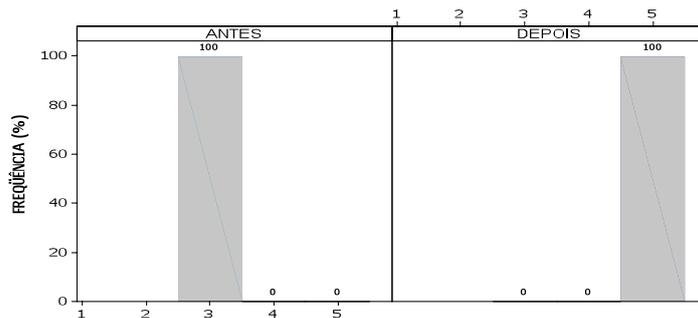
Quadro 2 — Indicadores de desempenho e melhoria da competitividade

Ordem	Denominação
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 diante da concorrência
9	Grau de confiança em seu próprio negócio
10	Capacitação dos colaboradores nas 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 por 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	Número de fornecedores de produtos comercializados
26	Aumento do poder de negociação com fornecedores
27	Número total de colaboradores das empresas
28	Número de colaboradores na área administrativa da empresa
29	Número 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 (% sobre o faturamento)

Observa-se que, do total de 32 indicadores, somente cinco deles (1, 19 e 30 a 32) têm um foco especificamente financeiro e bastante objetivo. Assim, na interpretação dos gestores são os indicadores não financeiros que melhor representam o desempenho e a competitividade da empresa. Conforme apontam os gestores, esses indicadores não financeiros são de fácil entendimento e autoexplicativos, ao contrário dos complexos indicadores

financeiros extraídos das demonstrações contábeis, aqui não utilizados. Assim, com base na entrevista com o presidente da rede e nos questionários respondidos pelos gestores das empresas, são apresentados, na seqüência, uma consolidação da interpretação dos resultados encontrados. Inicia-se com sete indicadores que apresentaram as mais significativas mudanças pós-migração para redes.

Gráfico 1 — Indicador 5: Comportamento empreendedor

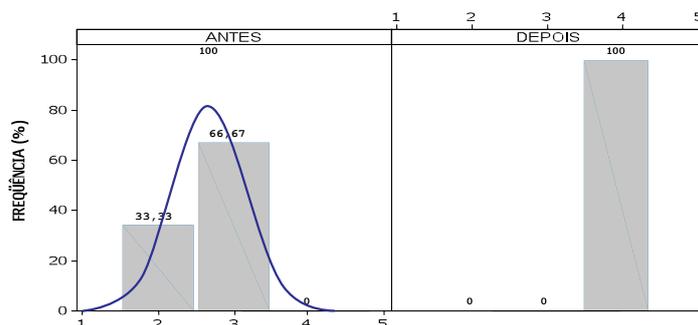


Antes de fazer parte da Redetur, conforme Gráfico 1, as empresas consideravam grau 3 em seu comportamento. Após a participação na rede, evoluíram para o grau 5.

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

Os gestores das agências evoluíram de uma visão individualista para um conceito mais amplo do mercado, com aumento das relações externas ou internas à empresa, seja com fornecedores, funcionários ou no relacionamento com o meio de trabalho.

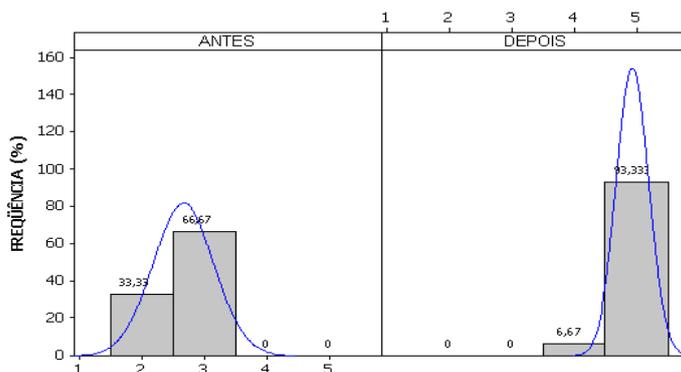
Gráfico 2 — Indicador 7: Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento



Nas relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento, a principal mudança foi na forma que os outros empreendimentos começaram a enxergar as agências que pertencem à rede. Assim, passaram a identificar-se como um grupo organizado, de novas idéias e contatos com maior perspectiva de trabalho, que busca novidades e mudanças para os seus negócios.

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

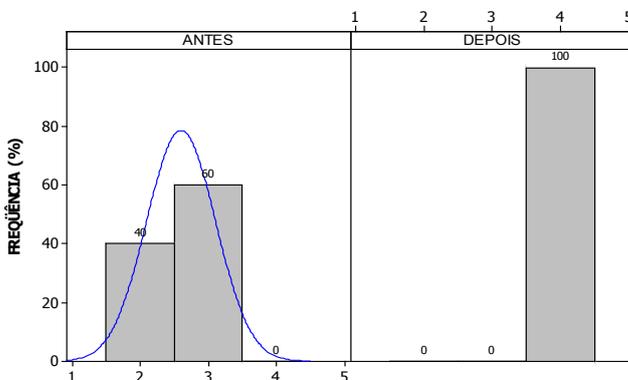
Gráfico 3 — Indicador 8: Vantagem competitiva frente à concorrência



Comparativamente (antes e depois), houve melhoria na vantagem competitiva ante a concorrência. Conforme Gráfico 3, antes de pertencer à rede, 33,33 % consideravam grau 2 e 66,66%, grau 3. Após integrar a rede, as empresas passaram a considerar-se mais competitivas no mercado, mudando em 6,67% para grau 4 e 93,33% para grau 5.

Essa foi uma das mudanças mais evidenciadas porque pode ser comprovada pelos relatórios de controle gerencial que revelam um aumento de faturamento e rentabilidade, destacando também o acesso à troca antecipada de informações entre as empresas da rede. Isso possibilitou às agências a oportunidade de programarem-se melhor para as mudanças constantes do mercado — certamente uma vantagem competitiva no segmento do turismo.

Gráfico 4 — Indicador 12: Grau de satisfação e motivação dos colaboradores

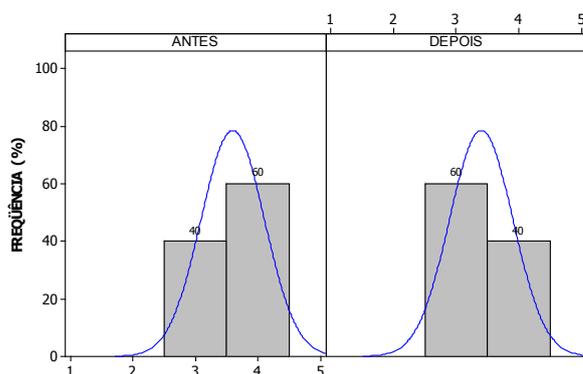


Comparativamente entre os períodos pré e pós-ingresso na rede, houve aumento na motivação dos colaboradores para o trabalho. Conforme Gráfico 4, antes de pertencerem à rede,

40% das empresas tinham grau 2 de satisfação e motivação e 60%, grau 3. Após pertencer à rede, a totalidade das empresas considera grau 4 de satisfação e motivação dos colaboradores.

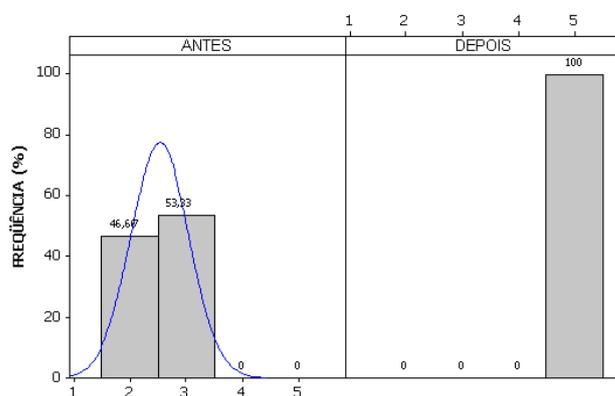
Além da melhoria na comunicação interna, os colaboradores passaram a enxergar a empresa em que eles trabalham com diferencial de mercado por pertencerem a uma rede. Conseqüentemente, houve uma melhora no clima organizacional das empresas, porque as equipes de trabalho sentiram que elas e os empreendimentos fazem parte de algo maior.

Gráfico 5 — Indicador 18: Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)



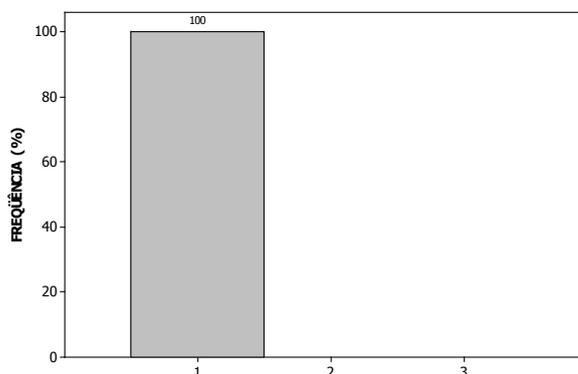
Constatou-se que houve diminuição nos benefícios gerados pelos fornecedores para as empresas da rede de cooperação, pois passaram a ser entregues para a rede e não mais para as empresas de forma individualizada. Isso se comprova no Gráfico 5, constando que, antes da rede, 40% das empresas situavam-se no grau 3 e 60%, no grau 4. Após integrarem a rede, ocorreu o inverso: 60% passou a considerar-se no grau 3 e 40%, no grau 4.

Gráfico 6 — Indicador 19: Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores



Já no que diz respeito ao comissionamento, evidencia-se, conforme Gráfico 6, que a totalidade das empresas, depois de pertencerem à rede, passaram a considerar grau 5 para o aumento nas comissões geradas pelos fornecedores. Antes, a evidência era de 46,7% considerando grau 3 e 53,3% considerando grau 4.

Gráfico 7 — Indicador 25: N.º de fornecedores de produtos comercializados

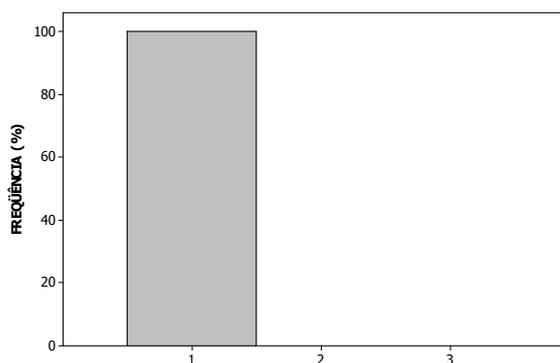


Houve aumento significativo dos fornecedores de produtos comercializados, conforme mostra o Gráfico 7, levando-se em conta que a tabulação utilizada, inclusive para o próximo gráfico, significa: (1) aumento, (2) manutenção e (3) (redução).

As agências passaram a incentivar mais a venda dos produtos dos fornecedores parceiros da rede, e esses parceiros passaram a preocupar-se mais com os produtos que eles ofertam visando a atender às necessidades dos clientes, o que conseqüentemente fez com que eles diversificassem mais a variedade dos produtos.

Existiam algumas empresas que não vendiam e nem tinham conhecimento de alguns fornecedores que hoje são parceiros da rede. Depois, as empresas passaram a vender também os seus produtos, inclusive em parceria com outras agências integrantes da rede.

Gráfico 8 — Indicador 31: Faturamento médio mensal bruto da empresa



Comparativamente (antes e depois), a totalidade das empresas considera que houve aumento no faturamento médio mensal bruto após a participação delas na rede, conforme ilustra o Gráfico 7.

5. CONCLUSÕES

Os modelos existentes de redes de empresas são atualmente uma forma de inovação e competitividade para as MPMs. Essas organizações têm-se readequado ao mercado de maneira nova e, muitas vezes, com a visão de uma saída estratégica muito importante para as organizações, como é o caso da formação da Redetur. A exemplo de outras estratégias, também nessa é necessário, periodicamente, medir o resultado de sua adoção.

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

Dos 25 indicadores que apresentaram grau de melhoria, após as empresas passarem a fazer parte da rede, vale salientar os sete que mais se destacaram: (1) comportamento empreendedor; (2) relações e parcerias com empresas do mesmo segmento; (3) vantagem competitiva ante a concorrência; (4) grau de motivação e satisfação dos colaboradores; (5) aumento nas comissões geradas pelos fornecedores; (6) número de fornecedores de produtos comercializados; (7) faturamento médio mensal bruto.

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

Por meio deste estudo, confirma-se a hipótese da pesquisa assumida de que a participação de MPMs em redes de cooperação melhora o desempenho competitivo das mesmas. Os resultados comprovam a ocorrência dos potenciais benefícios passíveis de serem obtidos em função de redes de empresas, conforme tem sido defendido pela literatura da área e retratado no referencial teórico do trabalho em tela.

Os estudos relacionados com a gestão das empresas pertencentes a redes de cooperação e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem a avaliação do seu desempenho coletivo mostram-se relevantes e justificam a sua continuidade. Sugere-se que os seguintes aspectos são passíveis de estudos: (1) o avanço de pesquisas no campo de indicadores de desempenho e competitividade e avaliação gerencial das empresas pertencentes às redes; (2) desenvolvimento de indicadores de desempenho das redes; (3) a definição de ferramentas que auxiliem o gerenciamento e ações das empresas que atuam em redes; (4) desenvolvimento de pesquisas comparativas com outras semelhantes realizadas no exterior como forma de avaliar o estágio e a velocidade de avanços que têm ocorrido em estudos brasileiros.

6. REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BAKER, W. E. The Network organization in theory and practice. In: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. *Networks and organizations*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- BEUREN, I. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOEGHER, M. A.; YAMASHITA, A. P. *Gestão financeira para meios de hospedagem*. São Paulo: Atlas, 2005.
- BRUSCO, S. 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, 1988.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, A. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSON, M; COX, H. 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.
- DIAS, R.; PIMENTA, M. A. *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In: COLOMBO, M. G. *The changing boundaries of the firm: explaining evolving inter-firm relations*. London: Routledge, 1998.
- ECCLES, R. G. (1991). The performance manifesto. *Harvard Business Review* [local? n.fff?] jan./fev. [ano?]
- ERNST & YOUNG. *The Ernst & Young guide to performance measurement for financial institutions*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. 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, B. *Measuring performance*. Ohio: Fairway Press, 1998.
- GEHLEN DE LEÃO, A. *Utilização integrada de modelos simbólicos no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho para gerenciamento da logística empresarial*. Florianópolis: UFSC, 2004. [N.fff de páginas?] Tese (Doutorado) — Engenharia de Produção, [em qual Faculdade?], Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement.

- International Journal of Operations & Production Management*, [local?] v. 16, n.º 18, p. 63-80, 1996.
- HAIR, Jr; BABIN, B; MONEY, A; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, [Local?] v. 9, n.º 1, p. 31-41, 1988.
- JULIEN P. A.; MARCHESNAY M. Small business as space of transactions. *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, [local?] v. 2, n.º 2, p. 267-277. 1990.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard*. Boston: HBS, 1996.
- LAKATOS, E., M.; MARCONI M. A. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisas; elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUITZ, M. P; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO — ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: ABEPRO, 2003. CD-ROM.
- MASKELL, B. H. *Performance measurement for world class manufacturing: a model for american companies*. Portland: Oregon Productivity Press, 1991.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., CHARLES, C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, [local?] v. 34, n.º 4, p. 53-70, 1992.
- OLIVEIRA, L. M. *Controladoria: conceitos e aplicações*. Futura: São Paulo, 1998.
- OLIVEIRA Jr., M. M.; SOMMER, P. S.; COLOMBINI, F. B.; IBEKE, N. T. Transferência de conhecimento e *best practices* em redes corporativas globais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25, 2001, Campinas — SP. *Anais...* Campinas: [editor?], 2001. CD-ROM
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information*. [local? Páginas? mês?], 1993.
- POAGE, J. (2002). Designing performance measures for knowledge organizations. *Ivey Business Journal*, [local?] mar./abr. 2002, p. 8 -10.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*. [local? Páginas?] vol. 5, nº 1, 1995.
- SEBRAE. *Despertando para o associativismo*. Sebrae, [local?] 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, 2004a. CD-ROM.
- _____. Departamento Empresarial. Programa Redes de Cooperação. 2.ª ed. *Manual de orientação dos consultores do Programa Redes de Cooperação*. Porto Alegre, 2006

- _____. *Manual do consultor*. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, fev. 2004b
- SPALTRO, E. *Modelo italiano de organizações: as pequenas e médias empresas*. Trabalho apresentado no Seminário CMA-UECE, [local?] maio 1999.
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATIONS — UNIDO. *Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO Programme*, Viena, 2001.
- VERSCHOORE, J. R. Participação e cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. *Ensaio FEE*, ano 22, n.º 1, 2001.
- _____. *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. [N.º de páginas?] Tese (Doutorado) — Administração [em qual faculdade?], 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, D. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMEAD — SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2004. CD-ROM.
- _____. *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. Santa Maria: UFSM, 2005. [N.º de páginas?]. Dissertação — Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA ASSOCIADOS À REDE EMPRESARIAL

Este roteiro é parte integrante da pesquisa sobre indicadores de desempenho das empresas pertencentes a uma rede de agências de viagens e turismo, no qual gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo às 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 à pesquisa:

Endereço:

Cidade:

Área de abrangência no 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)							
Pequeno acesso	1	2	3	4	5	Grande acesso	Pequeno 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 diante da 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 nas 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 de treinamento	1	2	3	4	5	Existência de treinamento	Inexistência de treinamento	1	2	3	4	5	Existência de treinamento

11. Comunicação interna entre gestor e colaborador

11.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						11.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Baixa comunicação	1	2	3	4	5	Alta comunicação	Baixa comunicação	1	2	3	4	5	Alta comunicação

12. Grau de satisfação e motivação dos colaboradores

12.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						12.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Baixa satisfação	1	2	3	4	5	Alta satisfação	Baixa satisfação	1	2	3	4	5	Alta satisfação

13. Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores

13.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						13.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Baixa participação	1	2	3	4	5	Alta participação	Baixa participação	1	2	3	4	5	Alta participação

14. Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes

14.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						14.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Pequena troca de informação	1	2	3	4	5	Grande troca de informação	Baixa troca de informação	1	2	3	4	5	Alta troca de informação

15. Padrões de atendimento e procedimentos

15.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						15.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Inexistência de padrões	1	2	3	4	5	Existência de padrões	Inexistência de padrões	1	2	3	4	5	Existência de padrões

16. Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor

16.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						16.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Baixa satisfação	1	2	3	4	5	Alta satisfação	Baixa satisfação	1	2	3	4	5	Alta satisfação

17. Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados pelos fornecedores

17.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						17.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Baixa agilidade	1	2	3	4	5	Alta agilidade	Baixa agilidade	1	2	3	4	5	Alta agilidade

18. Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)

18.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						18.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Pequenos benefícios	1	2	3	4	5	Grandes benefícios	Pequenos benefícios	1	2	3	4	5	Grandes benefícios

19. Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores

19.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						19.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
Pequeno aumento	1	2	3	4	5	Grande aumento	Pequeno aumento	1	2	3	4	5	Grande aumento

20. Aumento na quantidade de clientes

20.1 Antes de pertencer à rede (Outubro de 2003 até abril de 2005)						20.2 Depois de pertencer à rede (Maio de 2005 até dezembro de 2006)							
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

24.1.1 Quantas? _____

24.2 Depois de pertencer à rede

(Maio de 2005 até dezembro de 2006)

(1) existe (2) não existe

24.2.1 Quantas?? _____

25. N.º 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 n.º 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. N.º 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. N.º 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 à rede

(Maio de 2005 até dezembro de 2006)

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

31. Faturamento médio mensal bruto da empresa

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

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

Este roteiro é parte integrante da pesquisa sobre indicadores de desempenho das empresas pertencentes a uma rede de agências de viagens e turismo, 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 à participação das agências em redes de cooperação.

Para cada uma das questões, solicito, pois, que seja feita uma análise comparativa das agências de turismo antes de elas participarem em rede (de outubro de 2003 até abril de 2005) e o período posterior à 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 nas 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 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 ante a 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, 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) Por sua experiência à frente da Rede, qual o fator ou fatores que propiciaram esse 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) Por sua experiência à 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 está a satisfação com o atendimento prestado pelo fornecedor às empresas da Rede?*

17. **Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, como está 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 dos fornecedores com as empresas da Rede de Cooperação? Qual foi a principal mudança nas condições de negociação? O sr. pode me descrevê-las?**
19. **Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve mudança ou aumento de treinamento e capacitação dos funcionários nas agências?**
 - 19.1 O sr. poderia me descrever em que áreas ou setores houve aumento no n.º 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 realizados?
20. **Comparativamente (antes e depois), em sua avaliação, houve aumento nos benefícios gerados pelos fornecedores (jantares, brindes, etc.) para as empresas da Rede de Cooperação?**
 - 20.1 O sr. poderia me descrever quais os benefícios?
21. **Comparativamente, houve aumento no n.º total de colaboradores após a participação das agências na Rede?**
22. **Comparativamente, houve aumento no n.º de colaboradores na área administrativa das agências? Qual motivo?**
23. **Comparativamente, houve aumento no n.º 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 à Rede?**
 - 24.1 Pode me descrever por qual motivo?
25. **E em relação ao clima organizacional das empresas, na sua avaliação, houve melhoras nas 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 interpessoal)?

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 às 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 o sr. enxerga hoje a Redetur?***