

Indicadores de desempenho e competitividade de empresas associadas em rede: estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do Estado do Rio Grande do Sul

Daniele Penteadó Gonçalves Braga (AESA) - daniele.braga@unianhanguera.edu.br

Alexandre Braga (UFPEL) - axvb@hotmail.com

Resumo:

Este estudo aborda os atributos de desempenho e competitividade de empresas pertencentes a uma rede de agências de viagens e turismo do estado do Rio Grande do Sul. Para tal análise foram devolvidos indicadores que pudessem avaliar o desempenho e a competitividade das empresas de forma comparativa entre os períodos pré e pós-participação na rede. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, foi desenvolvida a partir de entrevista em profundidade realizada com o presidente da rede. Além disso, baseou-se também em dados coletados em novembro de 2007 por meio de questionário respondido pelos respectivos gestores das 16 empresas que participam da rede. Os indicadores de desempenho e melhoria da competitividade, identificados de acordo com a estrutura interna das organizações, foram sugeridos em reunião com os gestores das empresas foco da pesquisa. Esse procedimento teve por objetivo assegurar que os indicadores estivessem alinhados com as estruturas existentes. Conclui-se que 25 dos 32 indicadores de desempenho e competitividade analisados evidenciaram melhorias na gestão, 6 indicadores em que houve manutenção da posição em ambos os períodos, e que apenas um indicador evidenciou resultado inferior no período posterior ao ingresso na rede. Assim, com base nos indicadores analisados constata-se que a participação das MPMEs em rede de cooperação propiciou a elas melhora no desempenho competitivo.

Palavras-chave: *Rede de Empresas. Indicadores. Desempenho e Competitividade*

Área temática: *Controladoria*

Indicadores de desempenho e competitividade de empresas associadas em rede: estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

Este estudo aborda os atributos de desempenho e competitividade de empresas pertencentes a uma rede de agências de viagens e turismo do estado do Rio Grande do Sul. Para tal análise foram devolvidos indicadores que pudessem avaliar o desempenho e a competitividade das empresas de forma comparativa entre os períodos pré e pós-participação na rede. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, foi desenvolvida a partir de entrevista em profundidade realizada com o presidente da rede. Além disso, baseou-se também em dados coletados em novembro de 2007 por meio de questionário respondido pelos respectivos gestores das 16 empresas que participam da rede. Os indicadores de desempenho e melhoria da competitividade, identificados de acordo com a estrutura interna das organizações, foram sugeridos em reunião com os gestores das empresas foco da pesquisa. Esse procedimento teve por objetivo assegurar que os indicadores estivessem alinhados com as estruturas existentes. Conclui-se que 25 dos 32 indicadores de desempenho e competitividade analisados evidenciaram melhorias na gestão, 6 indicadores em que houve manutenção da posição em ambos os períodos, e que apenas um indicador evidenciou resultado inferior no período posterior ao ingresso na rede. Assim, com base nos indicadores analisados constata-se que a participação das MPMEs em rede de cooperação propiciou a elas melhora no desempenho competitivo.

Palavras-chave: Rede de Empresas. Indicadores. Desempenho e Competitividade.

Área Temática: Controladoria

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. 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 por exemplo a escala de compras e produção, permitindo a diminuição de custos de materiais diretos e custos gerais de produção. Há também aumento na competitividade obtida pela troca de informações entre empresas do mesmo segmento, repercutindo no aumento de receitas e lucratividade.

Entende-se que a 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. 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.

O aumento da competitividade ocorrido nas últimas décadas atingiu a quase todos os setores, sendo o segmento do turismo um deles. Os estudos de Boeger e Yamashita (2005) e Dias e Pimenta (2005), fazem ampla abordagem a esse respeito. Diante deste cenário de competitividade entre as organizações, como estratégias diferenciadas de ação os gestores das

agências de viagens e turismo, visando 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.

É neste contexto que se situa o problema de pesquisa que este estudo procura responder, assim enunciado: 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?

A hipótese assumida na pesquisa é que as participações das MPMEs em redes de cooperação melhoram o desempenho competitivo das mesmas.

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

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 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.

A esse respeito, 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 as 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 aos ganhos de competitividade das empresas, os quais foram viabilizados através 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

Dentro do ambiente competitivo atual, as empresas têm voltado a atenção para suas estratégias; desta forma, várias alternativas se apresentam, dentre elas a participação em redes de cooperação. 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.

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

Conforme enfatizado por 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) enfatiza 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 de empresas. Este modelo manteve a individualidade de cada empresa, mas, simultaneamente, desenvolveu uma espécie de associativismo em que cada empresa passou a exercer funções compartilhadas de compras, produção, comercialização ou prestação de serviço.

A partir desse 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 (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 co-participação de Instituições de Ensino Superior (SEDAI, 2004).

Segundo a SEDAÍ (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 e seus fornecedores e consumidores. Nesse sentido, conforme enfatiza 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 existem 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 SEDAÍ 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 (SEDAÍ, 2004a).

Ainda conforme dados da SEDAÍ (2004a), 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 do 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, 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 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. O objetivo é potencializar ganhos comuns (SEDAÍ, 2006).

2.4 Redes de empresas e relações interorganizacionais

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 e MARCHESNAY, 1990).

A partir da 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 através de 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 através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produtos e solução de problemas”.

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 participantes passa a ser um diferencial. A partir da idéia 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, se organizam para manter a competitividade. Vive-se um momento em que a forma tradicional de análise estratégica de empresas corre o risco de não corresponder à melhor interpretação da realidade. 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.

2.5 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 comparações com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a 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 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 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 performance têm que produzir informações úteis, defendendo também o uso de medidas não financeiras, ratificado por Ernst Young (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 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:

- 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.

- Kaplan e Norton (1992): contribuíram com a abordagem dada por meio do Balanced Scorecard (BSC). 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.

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 não abundante na literatura que trata de rede de empresas. Também é classificada como descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2002), porque, derivado 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).

Foi utilizada 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), dado que a coleta foi realizada em um ponto único no tempo, em novembro de 2007. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de um questionário respondido pelo representante de cada uma das 16 empresas pertencentes à rede. O questionário constituiu-se de questões fechadas e com o uso de escalas métricas, conhecidas como escala de Likert, considerando-se a escala 5 como o melhor desempenho possível.

Os indicadores foram identificados a partir de 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 utilizou-se da 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.

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, 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, conforme o Quadro 1.

Cidade/região do RS	Tempo de atuação no mercado (anos)	Nº. 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

Quadro 1 - Caracterização Geral das Empresas da Rede

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

Como já indicado, a identificação dos indicadores de desempenho foi feita em conjunto com os gestores das empresas. Foram escolhidos 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 ilustra os indicadores sugeridos para avaliação de desempenho das empresas.

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 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

Quadro 2 - Indicadores de Desempenho e melhoria da competitividade

Apresentam-se na sequência os sete indicadores que apresentaram as mais significativas mudanças pós-migração para redes.

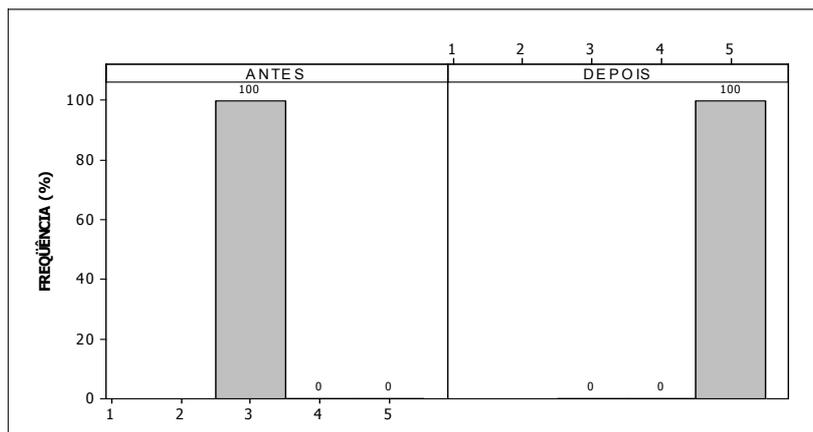


Gráfico 1 – Indicador 5: Comportamento empreendedor

Antes de fazer parte da Redetur, conforme Gráfico 1, as empresas consideravam grau 3 em seu comportamento. A partir da participação na rede evoluiu-se 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 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.

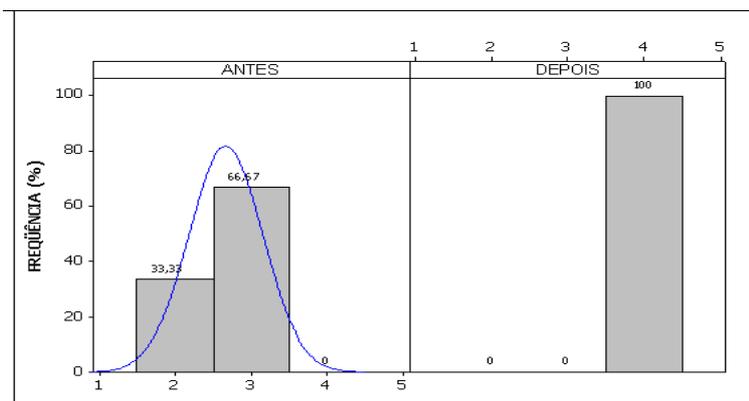


Gráfico 2 – Indicador 7: Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento

Nas relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento, a principal mudança foi na forma que as outras empresas passaram a enxergar as agências que pertencem à rede. Passaram a ser identificadas como um grupo organizado, de novas idéias, contatos perspectiva de trabalho, que buscam 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 sua conduta para grau 4.

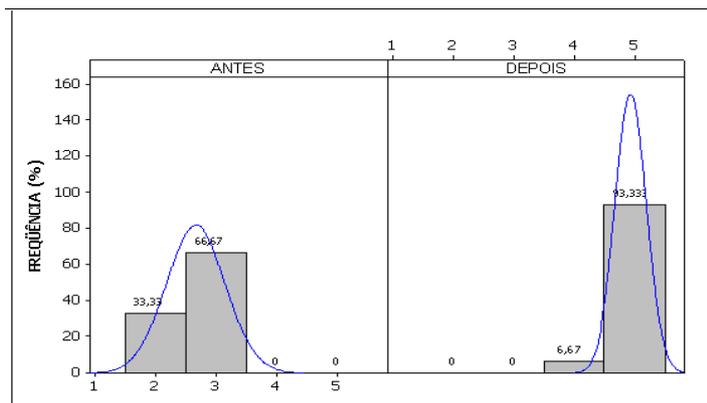


Gráfico 3 – Indicador 8: Vantagem competitiva frente à concorrência

Comparativamente (antes e depois) houve melhoria na vantagem competitiva frente à 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 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. Isso possibilitou às agências se programarem melhor para as mudanças constantes do mercado, uma vantagem competitiva dentro do segmento do turismo.

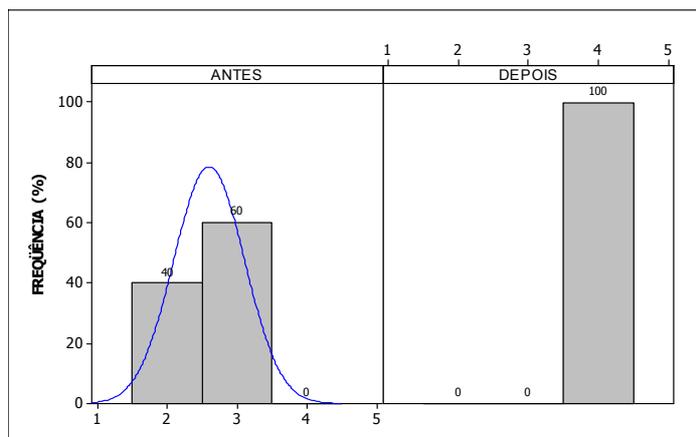


Gráfico 4 – Indicador 12: Grau de satisfação e motivação dos colaboradores

Comparativamente houve aumento na motivação dos colaboradores para o trabalho. Conforme Gráfico 4, antes de pertencerem à rede 40% das empresas tinham grau de satisfação e motivação grau 2 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 as empresas fazem parte de algo maior.

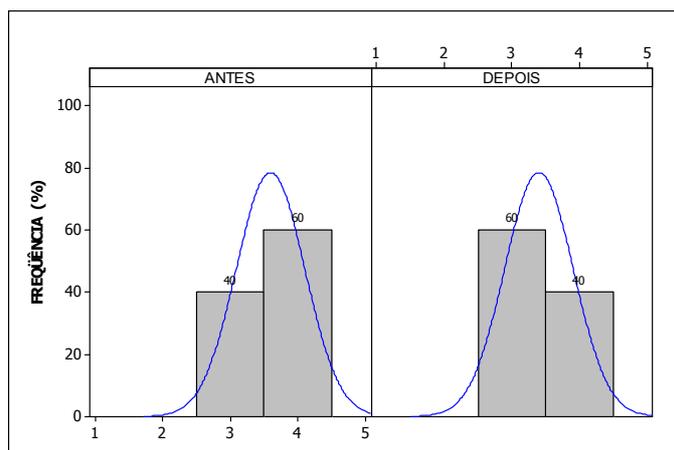


Gráfico 5 – Indicador 18: Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)

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

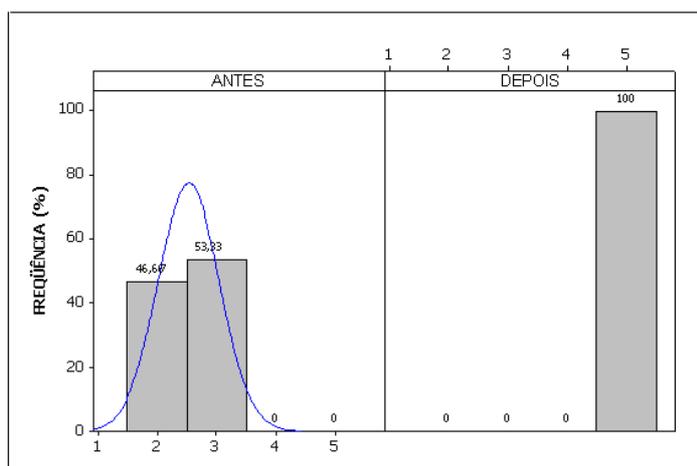


Gráfico 6 – Indicador 19: Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores

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 de pertencerem à rede a evidência era de 46,67% considerando grau 3 e 53,33% considerando grau 4.

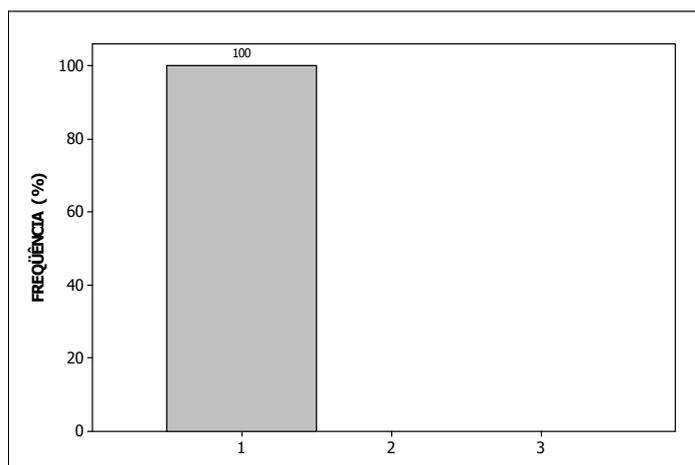


Gráfico 7 – Indicador 25: N° de fornecedores de produtos comercializados

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

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 visando atender às necessidades dos clientes, o que conseqüentemente isso 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 e essas empresas passaram a vender também os seus produtos. Além disso estão direcionando as vendas de suas agências para esses fornecedores que se estabeleceram como parceiros da Redetur.

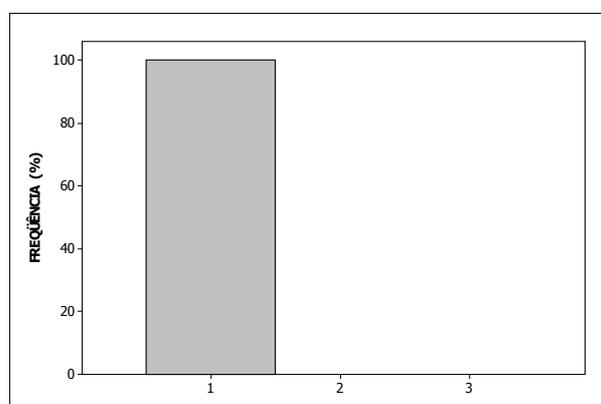


Gráfico 8 – Indicador 31: Faturamento médio mensal bruto da empresa

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

5 Considerações finais

Os modelos existentes de redes de empresas são atualmente uma forma de inovação e competitividade para as MPMEs. Estas 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 rede 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, 6 indicadores permaneceram da mesma forma antes e depois das empresas pertencerem à rede. 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 os sete que mais se destacaram foram: (1) Comportamento empreendedor; (2) Relações e parcerias com empresas do mesmo segmento; (3) Vantagem competitiva frente à 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 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.

O resultado deste estudo confirma a hipótese de pesquisa de que a participação de MPMEs em redes de cooperação melhora o desempenho competitivo das mesmas.

Os estudos relacionados à 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. Os seguintes aspectos poderiam ser analisados: (1) o avanço de pesquisas no campo de indicadores de desempenho e competitividade e avaliação gerencial das empresas pertencentes às redes; (2) a definição de ferramentas que auxiliem o gerenciamento dessas empresas; (3) desenvolver novas ferramentas que possibilitem avaliar o desempenho das empresas inseridas nas redes;

Referências

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 Ltd., 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. **The performance manifesto**. Harvard Business Review. Jan./Fev.,1991.

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.

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

GEHLEN DE LEÃO, A. **Utilização integrada de modelos simbólicos no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho para gerenciamento da logística empresarial**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2004.

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**, v. 9, n. 1, 1988. p. 31-41.

JULIEN P. A. e MARCHESNAY M. **Small business as space of transactions**. Journal of Entrepreneurship and Regional Development, v. 2, n. 2, 1990, p. 267-277.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Boston, HBS, 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.

LUITZ, M. P; REBELATO, M. G. **Avaliação do desempenho organizacional**. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003.

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, 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. M. de. **Controladoria: conceitos e aplicações.** Futura: São Paulo, 1998.

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

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

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. Vol. 5, n° 1, 1997.

SEBRAE. **Despertando para o associativismo.** Sebrae, 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.

_____. Departamento Empresarial. Programa Redes de Cooperação. **2º 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.** Seminário CMA-UECE.12, 13 e 17.05.1999.

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, ano22, n° 1, 2001.

VERSCHOORE, J. R.. Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese de Doutorado 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, D. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas, uma proposta metodológica – anais VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP, 2004, São Paulo.

WEGNER, D. Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul : um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento. Dissertação de em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.