

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE POSITIVO NA ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
Organizações, Empreendedorismo e Internacionalização

STRATEGIZING COMO FORMAÇÃO DE SENTIDO E AÇÃO
POLÍTICA: O CASO DA ESTRATÉGIA DO UNIHOTÉIS

CURITIBA

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCELO ALVES GOMES

STRATEGIZING COMO FORMAÇÃO DE SENTIDO E AÇÃO
POLÍTICA: O CASO DA ESTRATÉGIA DO UNIHOTÉIS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira

CURITIBA

2010

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo – Curitiba – PR

G633	Gomes, Marcelo Alves. <i>Strategizing</i> como formação de sentido e ação política: o caso da estratégia do Unihotéis □ Curitiba : Universidade Positivo, 2010. 129p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Positivo – UP, 2010. Orientador: Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira 1. Planejamento estratégico. I. Título. CDU 65.012
------	--

MARCELO ALVES GOMES

**STRATEGIZING COMO FORMAÇÃO DE SENTIDO E AÇÃO
POLÍTICA: O CASO DA ESTRATÉGIA DO UNIHOTÉIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Data de aprovação:

24 / 10 / 2010.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira
Universidade Positivo

Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho
Universidade Positivo

Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
Pontifícia Universidade Católica
(PUC- PR)

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu pai (in memoriam), que proporcionou o acesso aos estudos e incentivo ao desenvolvimento cognitivo-cultural, à minha mãe, que incondicionalmente me apoiou, e à minha família, que tanto amo e que proporcionou compartilhar os momentos preciosos da vida.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a DEUS, que me conduz e me abençoa.

Agradeço às pessoas e às instituições que tornaram possível a realização desta dissertação e do Curso de Mestrado em Administração na Universidade Positivo.

Agradeço ao Prof. Dr. PhD Clóvis L. Machado-da-Silva (in memoriam), por sua sapiência.

Agradeço fundamentalmente ao Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira, ao qual admiro como professor, orientador e pessoa, pelas orientações, acompanhamento, capacitação e apoio, que me possibilitaram concluir a dissertação e me proporcionou uma visão mais estratégica.

Aos meus colegas de Mestrado, pelos incentivos, apoio e companheirismo.

À Claudia, secretária do Programa de Doutorado e Mestrado de Administração, pelo auxílio aos acessos aos professores e pela orientação administrativa.

Ao professor Dr. Sandro Aparecido Gonçalves, pela participação na banca de qualificação, com contribuições de direcionamento e conhecimento.

Aos professores doutores Edson Ronaldo Guarido Filho e Fernando Antonio Prado Gimenez na banca examinadora.

Agradeço a todos que colaboraram com as entrevistas, em especial a Luciana Angélica Seibt, Jaime Machado Mendes, Marcelo Zattar Valente Aymoré, Sidnei Paiva da Silva, e aos participantes das pesquisas.

Agradeço ao Amberson Bezerra da Silva, consultor do Sebrae, pela sua amizade e informações prestadas.

GOMES, Marcelo Alves. ***Strategizing* como formação de sentido e ação política: O Caso da Estratégia do Unihotéis.** Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Positivo, Curitiba, 2010.

Resumo

Esta dissertação tem por objetivo analisar a formação das estratégias, verificando os mecanismos utilizados pelos estrategistas para a realização do pensar e agir, no ato de formulação de suas estratégias e de suas relações de interações e integrações sociais no tempo e espaço. Trata-se de uma narrativa sobre uma rede interorganizacional de pequenos e médios hotéis da cidade de Foz do Iguaçu, chamado 'Unihotéis', formado inicialmente por quinze hotéis. Para a obtenção de informações, foi utilizado o método de pesquisa de história oral e em principal de entrevista; para a coleta de dados foi elaborado um roteiro semiestruturado. As relações de interação entre os participantes da rede revelam influências mútuas para o comprometimento maior ou menor. A pesquisa demonstrou que os hotéis possuem pouco conhecimento dos mecanismos de gestão do negócio de meios de hospedagem. Conclui-se que houve uma mudança na qualidade hoteleira de Foz do Iguaçu, a partir das soluções apresentadas pelos hotéis ao mercado, por intermédio do Unihotéis, melhorando a competitividade e propiciando a perenidade das organizações.

Palavras Chave: *Strategizing*, Estratégia, Unihotéis

GOMES, Marcelo Alves. **Strategizing as the formation of meaning and political action: The Case of strategy Unihotéis.** Dissertation (Master Degree in Business) University Positivo, Curitiba, 2010.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the formation of strategic, checking mechanisms used by strategists for the completion of thinking and acting, in the act of formulating their strategies and their relationship to social interactions and integrations in time and space. It is a narrative about an interorganizational network of small and medium hotels in the city of Foz do Iguacu, called 'Unihotéis', initially formed by fifteen hotels. To obtain information, we used the method of research and primary interviews, data collection was elaborated a semi-structured. The relationship of interaction between network participants reveal mutual influences commitment to larger or smaller. The research showed that the hotels have on knowledge of mechanisms for managing the means of hosting. It is concluded that there was a change in the quality hotel in Foz do Iguacu, from the solutions presented by the hotels to the market through the Unihotéis, improving competitiveness and enabling the survival of organizations.

Key words: Strategizing, Strategy, Unihotéis

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.1.1	Pergunta de pesquisa	16
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.4.1	Quanto à importância.....	18
1.4.2	Quanto à oportunidade	18
1.4.3	Quanto à viabilidade	18
1.5	ESTRUTURA DO PROJETO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO <i>STRATEGIZING</i> : A PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DA ESTRATÉGIA	21
2.1.1	As práticas estratégicas sob a perspectiva sociológica	22
2.1.2	Conceitos dos 4ps da prática estratégica.....	24
2.1.3	A Estratégia como uma atividade cotidiana	27
2.2	AS NOVAS COMPETÊNCIAS DOS ESTRATEGISTAS.....	31
2.3	ALIANÇAS E REDES ESTRATÉGICAS	34
2.3.1	A história recente das alianças	34
2.3.2	Aspecto de formação de alianças estratégicas	43
2.3.3	Administração estratégica como atividade de cooperação	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1	APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	50
3.1.1	Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise.....	50
3.1.3	Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes.....	50
3.2	ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA	52
3.3	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	53
3.3.2	Coleta de dados	53
3.3.3	Tratamento e análise de dados.....	55
3.2	FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS	55
3.3	RELATO SOBRE A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	56
4	GLOBALIZAÇÃO E SEU IMPACTO NO AMBIENTE REGIONAL HOTELEIRO DE FOZ DO IGUAÇU	59

4.1.1	A formação de empresas e tipos de empresas familiares.....	63
4.1.2	Desenvolvimento regional e local.....	65
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	67
5.1	TRAJETÓRIA DA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM REDE	67
5.1.1	Marco zero	68
5.1.2	Programa de Desenvolvimento Setorial do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu	74
5.1.3	A negociação do Unihotéis e suas alianças estratégicas.....	79
5.2	MÚLTIPLOS SIGNIFICADOS NO <i>STRATEGIZING</i>	82
5.2.1	Significado 1: Hotéis independentes	84
5.2.2	Significado 2: Unihotéis em ação; compartilhado de experiências.....	86
5.2.3	Significado 3: Unihotéis na forma de associativismo e alianças estratégicas.....	88
5.2.4	Significado 4: Unihotéis e as capacitações	90
5.2.5	Significado 5: Unihotéis e as compras e vendas conjuntas.....	93
5.2.6	Significado 6: Unihotéis e o perfil do hoteleiro	94
5.2.6.1	Perfil do Hoteleiro.....	95
5.2.7	Significado 7: A concepção do Sebrae e o entendimento dos hoteleiros.....	96
5.2.8	Significado 8: Ações de Marketing e esforços de divulgação.....	97
5.2.9	Significado 9: Marketing como projeto de modernização arquitetônico.....	98
5.2.10	Significado 10: Os diagnósticos e seus entendimentos	99
5.2.11	Significado 11: Crédito e financiamento	104
5.3	TRAJETÓRIA DE CONSTRUÇÃO DO UNIHOTÉIS SUAS INFLUÊNCIAS E SEUS ATORES.....	105
6	CONCLUSÃO	111
	REFERÊNCIAS.....	114
	APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ROTEIRO) DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	119
	ANEXOS120	
	ANEXO 1 – PROJETO DESENVOLVIMENTO DO SEGMENTO DOS HOTÉIS DE FOZ DO IGUAÇU	120
	ANEXO 2 – ACORDO DE RESULTADOS.....	124
	ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	127
	ANEXO 4 – PASSAPORTE TERRA DAS CATARATAS - UNIHOTÉIS	128

Lista de ilustrações

Figura 1	Uma forma de definir alianças estratégicas	36
Figura 2	Trajetória do <i>Strategizing</i> do Unihotéis	106

Lista de quadros

Quadro 1	Vantagens das alianças estratégicas	37
Quadro 2	Desvantagens das alianças estratégicas	37
Quadro 3	Maneiras pelas quais as alianças estratégicas podem criar valor econômico	38
Quadro 4	Motivos dominantes das alianças	42
Quadro 5	Percentuais dos acordos de alianças são em empresas <i>High-tech</i>	42
Quadro 6	Síntese da Metodologia.....	54
Quadro 7	Governança do Unihotéis (2005-2007)	70
Quadro 8	Algumas estratégias foram decisivas para inclusão de novos hoteleiros:.....	82
Quadro 9	Tomada de decisão na participação do Unihotéis.....	83
Quadro 10	Esquema geral dos significados da formação do Unihotéis	84
Quadro 11	Diagnóstico do Unihotéis no ano de 2006.....	99

ABREVIATURAS

Sigla	Significado
ABAV	Associação Brasileira de Agência de Viagens
ABIHPR	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Paraná
ACIFI	Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu
BNT	Bolsa de Negócios Turísticos
CACIOPAR	Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
FACIAP	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio do Paraná
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PAS	Programa de Alimentos Seguros
PEE	Programa de Eficiência Energética
PGRS	Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PMFI	Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SICOOB	Sistema de Cooperativa de Crédito do Brasil
SIGIOR	Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados
SINDHOTÉIS	Sindicato de Hotéis
UNIHOTÉIS	União de Hotéis

1 INTRODUÇÃO

Em organizações de empresas, o conceito de estratégia é um tanto recente, com o surgimento das primeiras obras na década de 1960, com o livro de estratégia de Igor Ansoff, difundindo o conhecimento e se intensificando até 1970, quando houve uma explosão de demanda por livros e serviços, que passou a se denominar “planejamento estratégico”; conceito que, amadurecido, é usado apenas como “estratégia”, acompanhado de um processo de constante mudança e evolução.

O maior impulsionador para essa evolução rápida foi o crescente nível de exigências das empresas, condicionadas pela necessidade de possuir um embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer.

A estratégia tem sido considerada uma das proeminentes áreas das organizações na atualidade, assim é necessário uma pesquisa no campo da estratégia sobre o cotidiano dos estrategistas nas suas atividades relacionadas à formulação ou à implementação da estratégia; que permita um maior conhecimento sobre trabalho atualizado dos mesmos, para que seja possível esboçar uma teoria sobre a importância do seu trabalho na construção de ações e de uma ordem social nas organizações.

Uma parte do presente estudo foca na interação humana, em um nível de avaliação micro – compreender a expressão cognitiva do estrategista – e macro – compreender a estrutura, o social e o mercado (WILSON, JARZAKBLOWSKI, 2004).

O trabalho buscou compreender a expressão cognitiva da estratégia, relativo a opiniões e percepções; assim como o processo de tomada de decisões, a complexidade das interações, as incertezas e ambiguidades presentes no ambiente.

Para Dalvir Samra-Fredericks (2003), existem duas fraquezas no campo da estratégia: a relação dos recursos humanos e financeiros e a falta de habilidade no pensamento estratégico. Como formas de visar à questão da ordem moral no processo, são desenvolvidos termos que regulam comportamentos.

Em um mundo crescentemente competitivo, o planejamento estratégico dentro das organizações vem sendo substituído pela administração estratégica (VIZEU E GONÇALVES, 2010), impondo aos estrategistas destas organizações uma nova forma de atuação e aos pesquisadores do tema uma revisão de seus modelos.

Entre as mudanças nos modelos teóricos que buscam explicar o comportamento estratégico, está a crescente consideração aos aspectos culturais-cognitivos, que orientam tanto o planejamento quanto a execução das estratégias, aí considerados os ciclos de revisão e realinhamento.

Considerando a estratégia sob uma perspectiva institucional, é proposta uma análise da prática da estratégia utilizando como modelo uma rede de cooperação denominada Unihotéis, criada no ano de 2005, com o ingresso de quinze hotéis independentes, de pequeno e médio porte, na cidade de Foz do Iguaçu, analisando as dimensões do *strategizing* desenvolvidas por esta rede.

Por se tratar de um contexto de empresas familiares, os posicionamentos dos hotéis, seus recursos, forma de atendimento e cultura da hospitalidade são discutidos ao longo do trabalho, de maneira que se possa observar e compreender a concepção da formação da rede Unihotéis, além de evidenciar por quem e como foi formada e dimensionada a citada rede.

Para tanto, conta-se como base para elaboração do escopo desta abordagem a gestão regional: a influência da cultura local e suas possíveis referências competitivas.

O trabalho também procura medir como a globalização influencia nos processos estratégicos utilizados pela formação Unihoteis; assim como os mesmos usufruem das experiências e da tecnologia possíveis ou necessárias para realização de suas atividades.

Como premissa para orientar esse estudo, considera-se a estratégia como um fenômeno desordenado, emergente, com muita confusão e pequenos passos; maneira de estratégia processual está que, WHITTINGTON (2007), define como necessária para identificar a realidade.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A estrutura hoteleira da cidade de Foz do Iguaçu é composta por pequenos hotéis independentes, de características familiares e com capacidade limitada de investimento tecnológico e profissional, além de redes nacionais e internacionais com boa capacidade de investimentos. Alguns fatores, como a proximidade com dois países – Argentina e Paraguai – completa o cenário de competição.

A rede Unihotéis se estabeleceu a partir de uma iniciativa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em movimentar entidades públicas e privadas, procurando coordenar trabalhos que permitisse a identificação das oportunidades necessárias para a melhoria dos serviços, do aumento do faturamento e da rentabilidade dos participantes, conforme proposta estabelecida pela rede de empresas.

O presente estudo envolve o processo de formação e subsequente evolução da rede Unihotéis, procurando identificar como os atores envolvidos lidaram com o estabelecimento de um plano de ação, se apoiavam a proposta estratégica de associação, e se de fato davam credibilidade ao projeto como meio para enfrentar a concorrência das grandes redes nacionais e internacionais, e outras dificuldades.

As redes hoteleiras têm investido especialmente na capacitação profissional como uma ação estratégica de inovação, associada à criação de empreendimentos hoteleiros com tarifas mais baixas e apoiada em equipamento hoteleiro menos custoso e, por vezes, mais simples, em localizações onde é mais baixo o custo do terreno, aliada à melhoria das instalações com auxílio de projetos arquitetônicos para incrementar vantagens.

Frente a esse cenário, foi tomada a decisão de estruturar uma rede para que as ações coordenadas permitissem às unidades individuais sobreviver e prosperar. Ao entender a estratégia em uma perspectiva que vai além das considerações de cunho eminentemente econômico-financeiras e levar em conta a construção conjunta de significados e o estabelecimento de práticas em consonância com a proposta estabelecida (WHITTINGTON, 2007), coloca-se em evidência o papel do estrategista, do articulador estratégico e como esta rede foi formada e articulada.

Como característica pessoal, o estrategista deve saber se comunicar, facilitando assim a compreensão de seu direcionamento. Mas, além das ações individuais, há que se considerar que os relacionamentos que de fato constituirão o meio pelo quais os significados se constroem, são compartilhados e transmitidos aos recém-chegados, influenciando as ações coletivas e individuais.

Neste trabalho, o conceito *strategizing* será investigado empiricamente, para evidenciar como este processo de formação da estratégia aconteceu no Unihotéis.

Assim, a presente dissertação tem como foco o estudo da *strategizing* da rede de cooperação de hotéis na cidade de Foz do Iguaçu denominado como Unihotéis, formada inicialmente por quinze hotéis independentes de pequeno e médio porte.

1.1.1 Pergunta de pesquisa

Como se deu o *strategizing* de formação da rede Unihotéis (2005 a 2007), e qual foi a participação dos hoteleiros neste processo?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Dada à problemática apresentada, estabelece como objetivo geral da pesquisa estudar a rede Unihotéis procurando compreender o processo de formação da *strategizing* utilizada pela rede, assim como as relações dos hoteleiros e instituições aliadas envolvidas neste processo.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Definir teóricamente o conceito de *strategizing*;
2. conceituar a formação de redes e alianças estratégicas sob um contexto geral;
3. identificar o processo de formação da rede Unihóteis;
4. levantar as práticas de gestão estratégica implantadas na rede;

5. avaliar os diferentes significados associados à estratégia do Unihotéis;
6. mensurar a influência da globalização no exercício estratégico da rede.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO

O tema de dissertação abrange tão somente os aspectos de formação da estratégia da rede Unihotéis; que compreende o momento histórico do início de sua formação, seus atores e suas possíveis alianças estratégicas, ou seja, todos que originaram a efetiva formação da rede em estudo, e não considerando as avaliações ou desdobramento da rede Unihotéis em seu desenvolvimento pós-formação.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo sobre *strategizing* no Unihotéis é um caso inédito, primeiro por ser a primeira tentativa ocorrida na região de Foz do Iguaçu em rede de cooperação de hotéis, uma localidade que, de acordo com o Ministério do Turismo (MTUR, 2009), é considerada pelos setores da economia como o terceiro pólo turístico do Brasil. Segundo porque o estudo sobre as vantagens competitivas do modelo Unihotéis servirá de base para uma formação de novas redes de cooperação.

Por fim, o estudo das relações culturais, econômicas, políticas e sociais para a realização dessa rede auxiliarão o entendimento quanto as suas razões de criação e existência ou mesmo quanto ao desagregamento entre o setor, caso não seja bem formatado o modelo.

Os temas “estratégias e competitividade” surgem constantemente nas discussões das organizações e tem recebido foco especial, sendo motivo de estudos e sendo empregados como soluções para muitas organizações.

Assim, este assunto torna-se de maior importância por contribuir com o aprendizado do setor sobre a sua realidade e permitir uma melhor familiarização com os temas propostos, alavancando uma transformação no mercado que é hoje extremamente competitivo; servindo também de um modelo de comparação, além

de possibilitar um maior entendimento sobre a dinâmica profissional do hoteleiro, um fenômeno local.

1.4.1 Quanto à importância

Um estudo mais detalhado das práticas estratégicas e estruturas das empresas em rede pode contribuir para o melhor entendimento das problemáticas vivenciadas pela rede.

Analisar *strategizing* de formação da estratégia do Unihotéis é importante para identificar um modelo estratégico que permita realizar com maior eficiência e eficácia a consolidação das empresas.

A identificação deste modelo estratégico pode permitir que sejam compreendidas e delineadas novas perspectivas em níveis macros e micros econômicos; uma vez que a competitividade no setor hoteleiro tem exigido cada vez mais inovações da gestão empresarial e tem se evidenciado uma maior necessidade de cooperação entre as instituições públicas e privadas.

Entende-se que recomendações de novos estudos sobre *strategizing* e as suas consequências nas organizações poderão ser formuladas a partir do presente estudo.

1.4.2 Quanto à oportunidade

O tema proposto não foi objeto de nenhum outro estudo científico localizado no Unihotéis, o que o torna um trabalho inédito e necessário.

O referido trabalho sugere a verificação das mudanças organizacionais através de estratégias mais criativas e que remete a um novo modelo.

1.4.3 Quanto à viabilidade

Existe documentação de todos os atos referentes ao Unihotéis, o que permite o acesso aos registros de forma consistente e segura.

Essa acessibilidade de informações torna o estudo viável por meio do registro de fontes secundárias como o diagnóstico empresarial, atas de reuniões e laudos de atividades que qualificam e sinalizam as ações estratégicas adotadas pelas empresas participantes.

1.5 ESTRUTURA DO PROJETO

A dissertação é estruturada da seguinte forma:

O primeiro Capítulo é composto pela introdução do trabalho de forma contextual, com uma abordagem da formulação do problema de pesquisa, dos objetivos gerais e específicos assim como suas justificativas teóricas e práticas.

O segundo Capítulo é dedicado à fundamentação da base teórica, a qual oferece a sustentação desta dissertação, sendo os principais tópicos a fundamentação teórica do *strategizing*, as dimensões da reflexão histórica e o fenômeno cognitivo-cultural.

No Capítulo terceiro foram descritos os procedimentos metodológicos abordados no estudo. Tais procedimentos permitiram oferecer, com mais qualidade de planejamento, para o alcance dos objetivos da pesquisa, a definição do constructo, a definição da população, amostra e delineamento da pesquisa; que foram aplicados na pesquisa por meio de entrevistas e dados secundários tratados e analisados em profundidade.

O quarto Capítulo traz uma revisão sobre a globalização e seu impacto sobre o contexto econômico em que se insere a rede Unihotéis, incluindo aspectos do ambiente regional de Foz do Iguaçu.

No quinto Capítulo é apresentada a análise dos dados e as evidências da pesquisa de campo, e assim como detalhamentos relevantes da pesquisa.

O sexto Capítulo traz a síntese, conclusão da pesquisa e a elaboração das recomendações e sugestões para a aplicação do *strategizing*.

Não faz parte integrante desta dissertação o anexo das transcrições das entrevistas realizadas pela pesquisa; por se tratar de um grau de confiança e confidência quanto às informações prestadas pelos entrevistados, é permitido o acesso destas somente para fins científicos, sob autorização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO *STRATEGIZING*: A PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DA ESTRATÉGIA

Ainda que o campo da estratégia venha sendo muito debatido, o foco deste estudo está na compreensão de como o estrategista pensa a estratégia, como formula as suas atuações, como reage às circunstâncias deliberadas ou emergentes, considerando seus acontecimentos do dia-a-dia.

Nesse sentido, a dimensão da realização da estratégia pode ser encontrada no conhecimento de onde e quando essas interações ocorrem, considerando o tempo e o espaço para melhor compreensão de possíveis comportamentos (WILSON; JARBKOWSKI, 2004),

De maneira simples, o *strategizing* pode ser definido como o processo de construção da estratégia, ou em outras palavras, nas diversas atividades que envolvem o processo estratégico (WHITTINGTON, 2007). Assim, compreendê-lo requer relacionar as ações estratégicas com suas reais interações e intenções.

O *strategizing* também pode ser entendido como “o intercâmbio humano de estrategistas e preocupando-se com seus discursos que redundam em direcionamento efetivo” (WHITTINGTON, 2006). O significado das palavras e suas representações humanas, sociais, encenações de papéis, e mesmo o processo de aprendizado mútuo entres os estrategistas, pode muitas vezes revelar a própria estratégia.

Mediante os modelos adotados a partir das práticas vivenciadas por outras pessoas ou em outras organizações é que é possível propor, defender ou legitimar procedimentos da tomada de decisão.

Tais práticas cotidianas estratégicas são utilizadas na formulação e implementação das maneiras mais adequadas para atuar, influenciar e persuadir as

peças que compõem as organizações, procurando conduzi-las a um maior comprometimento diante do ambiente organizacional.

Considerando que a estratégia se dá pela própria realização de atividades (WILSON E JARZABKOWSKI, 2004), o próximo subtítulo propõe um esclarecimento sobre suas práticas e seus processos.

2.1.1 As práticas estratégicas sob a perspectiva sociológica

A sociologia é apresentada na forma da pesquisa por estar mais acostumada a decifrar fenômenos da prática. Esta ciência percebe a estratégia como prática igual a qualquer outra análise sociológica.

A prática na teoria social é como um conceito de pequenos detalhes de diferenciação entre os teóricos, em que o individualismo e a sociedade mantêm suas diferenças. Os esforços dos atores individuais e do funcionamento do social, conforme afirma Whittington (2003), envolvem três princípios fundamentais na prática social:

- 1) a existência da sociedade;
- 2) a tendência de conservar a individualidade;
- 3) os intervenientes sobre as competências e cuja iniciativa é dependente.

As estratégias são elaboradas, definidas e executadas por seus atores, em um contexto onde as interações no tempo e as intenções entre o interno e externo são mediadas pelos profissionais que praticam a estratégia e que interagem entre si.

Para Whittington (2003), duas referências influenciam diretamente neste contexto: prática e práxis. "Práticas" referem-se às rotinas de comportamento, normas e procedimentos que influenciam a ação e o pensamento. Já "Práxis" refere-se a um contexto vivido, propriamente dito, às atividades cotidianas singulares, constituídas quando deparadas com situações não programadas ou inesperadas (WHITTINGTON, 2003).

A principal promessa da presente abordagem prática da estratégia é uma mudança para melhorias sociais e cotidianas da práxis. Assim, a prática exerce força sobre a práxis, a estratégia emergente de práticas se configura como práxis (WHITTINGTON, 2003).

As estratégias, desde sua origem em 1960 (VIZEU e GONÇALVES, 2010), referem-se a uma prática de caráter positivista, identificada como uma tendência devido a sua origem americana, que diferente do estilo europeu, pode vir a gerar uma grave restrição de suas atividades (WHITTINGTON et al, 2003).

Ainda que haja pouco conhecimento sobre suas definições teóricas, a estratégia deve ser pensada e ampliada através de uma visão que vise direcionar e ampliar a capacidade de toda e qualquer organização. E, paralelo a isso, a tecnologia da estratégia deve procurar ser vista como as forças-tarefas e as ações de recuo estratégico (WHITTINGTON et al, 2003).

Assim, o foco da estratégia se evidencia em sua própria prática, ligado à compreensão de como pode ser transformada em vantagens gerenciais (WHITTINGTON et al, 2003). O que leva à necessidade de identificar maneiras de como a sociologia pode melhor analisar estas estratégias, para permitir que os estrategistas alcancem métodos de análises efetivos, como a sociologia das elites.

Os fundamentos da estratégia como prática, hoje considerada como um campo, vêm sendo um dos temas mais influentes das organizações. Isso acaba muitas vezes por gerar exageros, talvez desconexos, sobre a epistemologia da estratégia, pois a incorporação da palavra estratégia pelas mais variadas formas e pelos mais variados agentes sociais é atraída por efeitos de frases e impactos, que geram na modernidade situações espetaculosas (BARRY e ELMES, 1997 apud CLEGG et al, 2004).

Uma das interrogações possíveis acerca disso é: “O mundo tem sido movido pelas questões que o cercam, bem como as questões sobre como a estratégia acontece na prática?” (WHITTINGTON et al, 2003). Sem dúvida, o mundo se transforma pelos questionamentos e não pelas soluções. A busca por possíveis respostas é que revela a nossa prática de agir e de pensar.

A gerência deve procurar programar-se de acordo com a formulação dos estudos qualitativos, ao contrário dos anteriores ao pós-modernismo, que se voltavam para os estudos quantitativos por apresentarem diferentes resultados quanto à sua prática (WHITTINGTON et al, 2003).

O estrategista, que também é objeto desta discussão, é posto em prova para identificar quem é o estrategista e, mais ainda, como ser e qual a sua forma de pensar.

Com isso temos: “(i) a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; (ii) a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; (iii) a disparidade entre o planejamento e a implementação; (iv) a disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; (v) a disparidade entre os meios e os fins; (vi) a disparidade entre uma mente planejadora (administração) e um corpo planejado (a organização); e, finalmente, (vii) a disparidade entre a ordem e a desordem” (CLEGG et al, 2004).

Clegg et al (2004) mostra como o planejamento estratégico é limitado na sua racionalidade e como eclodem como um conceito cartesiano, repleto de dualismos, vendo a saída para essas disparidades como a “estratégia como prática”.

2.1.2 Conceitos dos 4ps da prática estratégica

O sociólogo Whittington (2007) declara em seu ensaio sobre ‘estratégia como prática através do olho sociológico’ que:

“a estratégia como prática trata a estratégia como qualquer outra prática social, que pode ser estudada a partir de muitos pontos de vista, a considerar dentre eles quatro temas: práxis, prática, praticantes e profissionais (consultores) da estratégia como um campo institucional” (WHITTINGTON, 2007).

A prática estratégica, observada através do olhar sociológico, segundo Whittington (2007), pode ser estudada de acordo com a práxis, as práticas, os praticantes e os profissionais de estratégia, como um campo institucional. O mesmo identifica diferença entre situações de conteúdo e processo, já que considera a estratégia como algo que as pessoas fazem nas sociedades.

Falar sobre estratégias como práticas e processos é entrar por uma porta da dicotomia, tratando a prática como a maneira que os atores devem se comportar em seus papéis sociais. A partir do momento em que a estratégia é apenas mais uma prática, deixará ser *strategizing* (WHITTINGTON, 2006).

Prática pode ser considerada como uma metodologia de formulação da estratégia, sendo esta justificada por teorias que se referem às rotinas e normas do trabalho da estratégia, enquanto os processos de abstrações vêm das particularidades das organizações. A prática tem que exercer as suas próprias perguntas e questões de desempenho, desenhando sobre os métodos mais adequados (WHITTINGTON, 2006).

A práxis e a prática são bastante distintas; enquanto a prática é o trabalho de bolar estratégias e tomar decisões, considerando como processos: rotinas, normas, os procedimentos *Swot* e outras (WHITTINGTON, 2006); a estratégia de práxis se refere aos planejamentos, formalmente constituídos, através de reuniões *ad hoc* e possíveis influências.

A práxis, por vezes, pode ser confundida como processo de estratégia, porém, enquanto o processo se refere ao entendimento de como a estratégia é formulada e implementada dentro das organizações, a práxis se trata do trabalho de elaboração desta estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Os profissionais são os meios de condução das práticas entre as organizações, sendo, em sua maioria, consultores que levam à troca das práticas e de metodologias entre as empresas e instituições de ensino. Este campo envolve instituições, empresas de consultorias, escolas de negócios, revistas acadêmicas, organizações profissionais, empresas e gestores (CLARK, 2004 apud WHITTINGTON et al, 2003).

Referente a esta estratégia de profissionais, uma hierarquia engloba os gestores no topo e, abaixo, os atores internos e externos à organização (CLARK; MANTERE apud WHITTINGTON et al, 2003). O campo da estratégia se fez legítimo e, mais viável, por meio das estratégias em grandes conglomerados.

A inserção social também deve ser reconhecida como contexto organizacional de práticas sociais, frisando a existência de uma ironia em volta da realização dessas práticas sociais, ainda que sejam resultados de fenômenos anteriormente vividos. (WHITTINGTON, 2007). As práticas de uso de *Powerpoint*, *flipcharts*, análise *SWOT* (WHITTINGTON, 2006), meios que podemos chamar de “pirotécnicos”, ajudam a enfeitar e criar uma linguagem retórica sobre o que se pretende dizer, podendo ser utilizadas pelos praticantes para moldar a estratégia. Fica em evidência a importância da competência no desempenho do profissional, de maneira que corresponda corretamente ao papel esperado pela organização.

Já os praticantes referem-se aos atores organizacionais que estabelecem suas estratégias, como um conjunto diversificado de conteúdo e processos, voltados para a prática. Porém, durante a rotina diária pode-se perceber que a execução destas estratégias dá-se de forma particular, baseada nas suas experiências e nos significados absorvidos por seus interesses pessoais (WHITTINGTON, 2006), fato que evidencia que tais atores carregam por um lado os seus próprios interesses e muitas vezes realizam processos usando de base suas experiências pessoais como regras e propósitos.

De acordo com Mintzberg (2006), o que evidencia a ação dos praticantes é que, enquanto uma estratégia emergente pode vir a acontecer de maneira incontrolável às suas intenções, as das estratégias realizadas pelas pessoas nas organizações serão sempre resultado de suas próprias ações.

Whittington (2006) entende a estratégia como uma prática significativa para obtenção de resultados organizacionais, sendo necessário que esta seja estudada para que se possa explorar adequadamente os papéis atuais, as adaptações e os impactos do planejamento e seus questionamentos.

Já para Mintzberg (2006), explorar a prática, as adaptações e os impactos não valem o esforço, porque a estratégia e os planos não são tipicamente realizados em resultados organizacionais. Ainda assim, Whittington (2006) se preocupa em afirmar que estudar estes elementos é relevante, mesmo que existam alguns fracassos e distúrbios na estratégia como prática, frisando a importância de se

questionar, assim como recorrer a métodos mais adequados, o que permite identificar onde as instituições se encontram e onde desejam chegar.

Para Whittington (2007), a estratégia é algo que as pessoas fazem, como diversas outras coisas que são feitas nas sociedades, porém de modo mais amplo do que apenas o processo de estratégia. O autor esclarece que existem cinco implicações do olhar sociológico para a estratégia como prática: busca de conexões e relacionamentos sociais, interação social, ironias, noções de problemática, continuidade.

Considerando esses cinco tipos de olhares sociológicos (WHITTINGTON, 2006), pode-se perceber que as atitudes das pessoas que ocupam as posições sociais nas organizações apresentam características nas relações e conexões, formando comportamentos e resultados, com idiossincrasias na práxis.

Todos estes dispositivos sociais são recobertos de um processo recursivo, encontrando nos planos e nos métodos uma continuidade permanente (WHITTINGTON, 2006).

2.1.3 A Estratégia como uma atividade cotidiana

A perspectiva sociológica da estratégia leva em conta aspectos etnográficos do processo estratégico. Estabelecer uma definição de etnografia é designar um estudo das rotinas a partir do tempo e espaço, da relação interpessoal e dos diálogos decorrentes do dia-a-dia, mostrando como isto influencia no convívio em sociedade (SAMRA-FREDERICKS, 2003).

Neste sentido, é relevante mapear as atividades cotidianas dos estrategistas, o seu papel no *strategizing* e sua efetiva ação para direção das decisões a serem tomadas pelos mesmos.

O estudo etnográfico de estrategistas, ao longo do tempo e do espaço, evidencia a linguagem que os mesmos utilizam para demonstrar os significados da estratégia. A comunicação pode ser observada como um dos instrumentos estratégicos, que é constantemente utilizado, incluindo as conversas que são

formadas através da interação social por possuírem bastante significado (MINTZBERG, 2004). Estudar seus significados, sua cognição e as percepções do ambiente pode ser uma declaração de legitimação da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

O *strategizing* pode ser entendido como um fenômeno que, realizado em tempo real, obtém uma maior interação aos fatos. Este processo somente não ocorre quando existe um alto grau de conhecimento agregado ao reconhecimento da importância da linguagem expressa, no quais os estrategistas são funcionários de empresa, com cargos de confiança e de alto nível (WHITTINGTON, 2006).

O *strategizing* vai se formando a partir das suposições, tendências, sentidos e significados de natureza humana constituídos na interação social. Sua natureza vem do processo em que a estratégia é elaborada de fato, ou seja, na integração entre o pensar e o agir (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

O estudo da estratégia proposto por Whittington (2006), que se fundamenta nas práticas cotidianas e na análise etnográfica de tradições, evidenciou, nesta pesquisa, que os estrategistas observados demonstraram um determinado sentimento de organização e uma expressão da prática estratégica sobre o mundo vivido.

Além da gestão estratégica, outras ciências sociais e humanas têm se preocupado com o desenvolvimento das organizações em campos distintos, entre as quais se destacam a história, a filosofia, as ciências políticas, a sociologia, a psicologia e a economia. Segundo a visão de alguns autores, o desenvolvimento intelectual do campo da gerência e da estratégia depende de uma abertura no relacionamento com estas ciências (PETIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).

Por meio desta retrospectiva de dados e análise em tempo real, a pesquisa sobre o processo estratégico tem humanizado o campo. O poder, a política, a cultura, o aprendizado, a evolução e o desenvolvimento fazem parte dessa discussão (PETIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). É importante compreender que os estrategistas são condicionados por estas diferentes dimensões, e todas influenciam em sua efetiva abordagem nas organizações.

Autores diversos conseguiram, ao longo do tempo, capturar os aspectos da evolução e desenvolvimento da estratégia. Este desenvolvimento é um processo de troca de conhecimento entre várias disciplinas. O foco de interesse dos estudos em estratégia migrou do interno para o externo, dominado pela ênfase na economia, retornando novamente ao foco interno.

Segundo Jarzabkowski et al (2004), os levantamentos de fatos históricos evidenciam que o comportamento dos gerentes é o maior responsável por causar impacto nas organizações e nas pessoas, assim como o pensamento econômico pelas questões comportamentais. A unificação do campo pela linguagem da competência, baseada na competição, requer uma integração entre as dinâmicas competitivas internas e externas das empresas, não apenas pela fragmentação do campo, mas também porque toda mudança no contexto exige uma dinâmica sistemática cognitiva (JARZABKOWSKI et al, 2004).

A análise temporal retrata tanto o crescimento quanto o declínio das ideias de práticas gerenciais e dos modelos comportamentais associados. Os novos contextos da estratégia têm sido descritos como uma revolução silenciosa, por envolver diversos fatores, como tecnologia, competitividade global e mudanças nos contextos organizacionais, bem como as questões do tempo, do espaço, da cultura e do ambiente. Isto torna a análise no campo da estratégia muito ampla, mas sem o tom de lei universal como antes do modernismo (WHITTINGTON, 2004).

O processo da realização estratégica é uma forma básica de combinação entre animação e orientação (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Ambas são partes integrantes da compreensão da estratégia como prática. Tal perspectiva implica aos estudiosos que adotem múltiplos níveis de análise, para escapar da linearidade no pensar, para que, assim, possa-se investigar profundamente a estratégia, com o intuito de descobrir sua essência. Essa orientação refinada em direção à estratégia como prática leva a um processo de reducionismo (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Pode-se considerar que a atuação estratégica tem caráter social e político, uma vez que se evidencia a necessidade de o estrategista persuadir a sociedade.

Contrariamente a esta perspectiva política, o pensamento clássico apregoa que o ambiente econômico, com suas forças impessoais para um planejamento e execução de mudanças no ambiente, dá-se através da ação do gerente. Sobre esta lógica dominante da estratégia de negócio, o planejamento permitiria exercer o controle sobre as forças do mercado (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).

As revelações procuradas pela investigação das relações humanas e dos seus subsequentes discursos dependem das relações entre as dimensões micro e macro social (JARZABKOWSKI, 2004).

Os estrategistas podem engajar-se em três dimensões analiticamente distintas, mas complementares, de agência: iterativa, projetiva e prática-avaliativa, um modelo proposto por Wilson e Jarzabkowski (2004).

A dimensão macro é constituída pelas instituições sociais, econômicas e políticas. A dimensão micro refere-se aos atos, discursos, pensamentos e gestos. Ambas constituem dois pólos de um contínuo que coexistem em uma tensão relacional. Há níveis coexistentes de constituição e explicação mútua, que interagem por meio de uma gama de fatores intermediários. Jarzabkowski et al (2004) retrata a ordem social como um relacionamento entre agentes e estruturas produzidos socialmente de modo que uns influenciam os outros recursivamente. Este desenvolvimento é um processo de empréstimos de conhecimentos de outras disciplinas.

A estratégia também deve ser pensada e ampliada por uma visão estratégica, em direção à sua capacidade de síntese. A tecnologia da estratégia deve ser vista como as forças-tarefas e as ações de recuo estratégico (WHITTINGTON, 2004).

Relativo ao comportamento estratégico das organizações, seu ambiente de atuação das organizações em rede revela que conhecimento e tecnologia caminham juntos, uma vez que as estratégias das organizações estão na rede de cooperação, para que se possam realizar as inovações necessárias no intuito de atingirem uma vantagem competitiva, dentro e fora do ambiente interno. Compreender esse comportamento estratégico dos atores de uma determinada rede, suas influências, recursos, coordenação e desempenho passa a oferecer oportunidades na atualidade.

A estratégia pode ser vista como resultado de acordos e de comprometimento político, e não de cálculo de maximização dos lucros. Com isso, não importa se estão certas as estratégias, mas, sim, que o grau de confiança oferecido para os gerentes agirem é que torna uma estratégia eficaz (MINTZBERG et al, 2004).

As decisões estratégicas, que são frutos do questionamento estratégico dos tomadores de decisão, possuem três perspectivas:

- 1) racional; decisões baseadas na racionalidade;
- 2) ação que rejeita o racionalismo; decisões baseadas no comportamento, promovendo uma estratégia emergente;
- 3) enfocada na interpretação das decisões; decisões baseadas no comportamento ou na cognição com o intuito de manter uma visão para construção social (WHITTINGTON, 2006).

A tentativa de cada perspectiva é de não aceitar a outra premissa, assim como a perspectiva na ação rejeita a tentativa de uma escolha não racional, em que todos devem estar comprometidos com a ação. A perspectiva interpretativa com a tomada de decisão está baseada na representação social, na reprodução de estruturas cognitivas dos participantes. Neste tipo de perspectiva, a análise de discurso é considerada o meio de integração da experiência prática com o processo de estratégia.

Um dos grandes problemas da estratégia pode ser apontado como a falta de reflexão, que gira em torno da dualidade teoria e prática; e do conflito de interesses entre os participantes, que muitas vezes deixa de considerar a importância das mudanças (PETIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).

2.2 AS NOVAS COMPETÊNCIAS DOS ESTRATEGISTAS

O desenvolvimento do campo da estratégia tem sido intensificado nos últimos anos em função, entre outros, das novas competências adotadas pelos estrategistas

e de uma maior aceitação das organizações por modelos que compreendam a estratégia.

A interação entre os vários níveis de participantes com o ambiente externo pode clarear o processo de elaboração da estratégia, ajudando a entender as novas vantagens competitivas geradas na realização de cada atividade. Assim, através da interação com membros de outras organizações, é possível criar novos conhecimentos e cada mudança estratégica contribui para a construção de uma nova competência.

Analisar o processo de construção de competências, acompanhando as atividades específicas e práticas, permite, por meio da observação e da vivência do cotidiano, coletar informações, analisá-las e, assim, identificar a geração das novas competências ao longo do processo, como a reorganização dos temas e o desenvolvimento de nova plataforma técnica para redução de custo e autonomia, que constituem um caminho para muitos experimentos, discussões entre os participantes e desenvolvimento de novos conhecimentos (MUSCA, 2007).

Organizar experiências, ainda que pequenas, pode facilitar o desenvolvimento de uma linguagem comum, propiciando assim o desenvolvimento de novas competências. Esse processo pode ser visto como episódios de aprendizado, que geram interpretações aos estrategistas do que é, de como fazer, quando, em que contexto, objetivo e significado (MUSCA, 2007).

Uma nova perspectiva tem surgido em relação ao papel das consultorias, em que a preservação da competitividade empresarial, no longo tempo da prática estratégica, é realizada por meio dos profissionais e é aderida pelos estrategistas das organizações.

As mudanças no ramo da consultoria o transformaram em um campo mais reconhecido no que se refere à administração científica. Neste campo, vários métodos foram desenvolvidos para incrementar a produção, melhorando os resultados das empresas. Os estrategistas, ao perceber que os modelos apresentados pelas consultorias melhoram os resultados, passam à práxis de adotar os métodos desses profissionais, atribuída aqui como planejamento estratégico.

A ascensão do planejamento estratégico, que não é pensamento estratégico, deu-se a partir dos anos 60, mediante as estratégias das visões ao invés dos planos. O planejamento estratégico pode ser considerado, hoje, como processo de iniciativas estratégicas que convergem, apoiam e incentivam o pensar estrategicamente, definindo medidas concretas para a realização da visão organizacional (MINTZBERG, 2004).

A realização de uma programação estratégica, de acordo com Mintzberg et al (2000), deve envolver três/as seguintes etapas:

- a) codificação da estratégia; procurar esclarecer a expressão estratégia em termos que podem ser aplicados e compreendidos;
- b) elaboração da estratégia; transformar as estratégias codificadas em subestratégias e programas *ad hoc*;
- c) transformação de estratégias; considerar os efeitos (orçamentos e controle de desempenho) das mudanças em cada operação da organização.

Os autores ainda esclarecem (Mintzberg et al, 2000) o propósito de um planejamento para ser eficaz não tem por necessidade sempre ter de fazer planos, mas principalmente procurar alterar os modelos mentais dos decisores, incentivando, assim, os gestores a pensar no futuro de forma criativa, tratando a estratégia como um processo entrelaçado entre todos os envolvidos na gestão de uma organização e não como um processo isolado (MINTZBERG et al, 2000).

A estratégia organizacional é vista como práxis, um conceito de ação que envolve integração entre prática e teoria. Nos últimos vinte anos, a política de estratégia gerencial tem estabelecido-se como um legítimo campo de pesquisa e prática gerencial. A prova disso é o aumento significativo no número de publicações sobre o assunto, ainda que se apresente certa deficiência no tocante à análise crítica (CLEGG et al, 2004).

A literatura sobre a estratégia gerencial é repleta de modelos normativos para formulação e implementação estratégica. Estes modelos baseiam-se na análise

lógica de estudos de caso, servindo aos gerentes como guia para suas ações, e mesmo ensinando estudantes a fazer estratégia (CLEGG et al, 2004).

Os interesses dos gerentes de alto escalão podem ser institucionalizados no processo de tomada de decisão, por se tratar de contradições internas e conflitos das alternativas práticas e realistas. Quando trabalham na organização, eles suprimem seus interesses pessoais, trabalhando corporativamente, sem, no entanto, resolver os conflitos (CLEGG et al, 2004).

A práxis em estratégia designa uma ação auto-reprodutiva, que difere do comportamento controlado externamente. Ela é uma aquisição de competências competitivas, e isto requer uma reformulação da estratégia. Quaisquer que sejam os atores que influenciam ou são influenciados pelas organizações, estes devem ser identificados como legitimadores do processo no discurso estratégico (CLEGG et al, 2004).

Gause apud Whittington (2006), em suas experiências, conclui que espécies iguais não sobrevivem em um mesmo e pequeno ambiente, enquanto espécies diferentes sobrevivem. Há grandes evidências de que a competição é fruto da sobrevivência, e, com isso, as organizações admitem comportamento diferenciado e utilizam a inovação como forma de obter resultado.

De acordo com a abordagem evolucionista, o desenvolvimento deliberado da estratégia é ineficaz; para a abordagem, o que importa é uma abundância de diferentes iniciativas inovadoras de acordo com as seletividades do ambiente (WHITTINGTON, 2007).

2.3 ALIANÇAS E REDES ESTRATÉGICAS

2.3.1 A história recente das alianças

O tema de alianças estratégicas não é recente, mas o seu aceleramento partiu da década de 80, com a aquisição de uma grande quantidade de alianças, passando para a década de 90, com o Acordo de Livre Comércio da América do Norte,

Comunidade Econômica Europeia (92), blocos da América do Sul e Mercosul, entre outros. Uma revolução nas organizações é anunciada por Lynch (1994, p.5) como uma nova maneira de estruturar os negócios na transformação de grandes empresas em empresas menos hierarquizadas, agindo com as pequenas empresas, em busca da descentralização.

O movimento mais acentuado de alianças estratégica data da década de 80, em resposta às mudanças do cenário econômico, tecnológico e da globalização, quando, também, de acordo com Hitt et al (2005, p. 361), mais de vinte mil alianças estratégicas foram formadas nos períodos de 2003 a 2005, dos quais mais da metade era entre si competidores. Hitt et al (2005) ainda apresenta que mais de 70% das alianças fracassam nos dois primeiros anos.

As opções de expansão interna das organizações passaram a ser responsáveis pela realização de aquisições, fusões e alianças. Entre estas três maneiras de crescimento, as alianças se destacaram, em função de sua relativa rapidez e pouca necessidade de recursos, para formar horizontalmente ou verticalmente diversos mercados. Tal abordagem vem sendo relacionada como uma dimensão para substituir, com efeito, as fusões e aquisições. Mesmo considerando que o surgimento destas alianças estratégicas pode, muitas vezes, não ser revelado com acordos públicos, enquanto outras são bem mais explícitas.

Grandes empresas já perceberam que sua sobrevivência está na formação de alianças. A cultura Japonesa apresenta o *Keiretsu* como forma de alianças. As relações entre executivos no Japão são vistas como mais sólidas do que no restante do mundo, a cultura de alianças por afinidade e grau de confiança é mais presente no Japão (LYNCH, 1994).

Para Lynch (1994, p. 23), considerando que as mudanças de mercados rápidas e constantes, as novas tecnologias, um menor ciclo de vida dos produtos e uma forte concorrência são fatores que têm causado instabilidade no ambiente de mercado, que as alianças surgem como uma resposta à essas novas necessidades decorrentes da globalização.

Quadro 1 Vantagens das alianças estratégicas

1. Sinergia pelas combinações de forças.
2. Maior velocidade de operações, especialmente pela parceria entre grandes e pequenas empresas.
3. Compartilhamento dos riscos.
4. Transferência de tecnologia entre empresas.
5. Alcance dos concorrentes em seu próprio campo, com pouco recurso financeiro.
6. Aumento das vendas, acesso a mercado, novos canais de distribuição e proximidade com novos clientes.
7. Injeção de capital em empresas menores por meios de investimento dos sócios.
8. Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
9. Proteção do patrimônio líquido de cada empresa.
10. Ajustes rápidos a novas mudanças tecnológicas.
11. Aumento no domínio do Marketing, com acesso a mercados novos.

Fonte: Lynch, 1994, p. 30

Quadro 2 Desvantagens das alianças estratégicas

1. Criar novos métodos de controle.
2. Novas habilidades gerenciais específicas.
3. Comprometimento de recursos.

Fonte: Lynch, 1994, p. 31

As alianças estratégicas surgem como formas de cooperação no desenvolvimento da agregação de valor pelas partes interessadas, que acabam por oferecer oportunidades que viabilizam interesses comuns ou particulares, como, por exemplo, a neutralização de ameaças e, neste caso, as trocas de intenções.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 248), duas ou mais organizações independentes que cooperam na produção ou na venda de produtos e serviços, podem formar três tipos de alianças.

“Aliança sem participação acionária: cooperação de empresas administrada diretamente por meios de contratos, sem participação acionária ou criação de uma nova empresa.”

“Aliança com participação acionária: cooperação de empresas é realizada mediante investimento em participação acionária de uma parceira na outra, ou de forma recíproca.”

“Alianças como *Joint-venture*: empresas parceiras que criam uma empresa legalmente independente na qual investem e compartilham os lucros.”

As alianças estratégicas podem permitir oportunidades em três dimensões, conforme Barney e Hesterly (2007, p. 249):

- melhora o desempenho das operações;
- cria um ambiente competitivo favorável;
- facilita a entrada ou saída de uma empresa em novos mercados ou setores.

Barney e Hesterly (2007, p. 249), também explicam que através das alianças estratégicas é possível agregar à empresa um maior valor econômico, a partir das situações discriminadas no quadro abaixo.

Quadro 3 Maneiras pelas quais as alianças estratégicas podem criar valor econômico

Ajudando as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais
1. Explorando economias de escala

2. Aprendendo com os concorrentes
3. Gerenciando o risco e compartilhando custos
Criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior
4. Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos
5. Facilitando o conluio tácito
6. Facilitando a entrada ou a saída
Entrada de baixo custo em novos setores e segmentos do setor
7. Saída de baixo custo em novos setores e segmentos de setor
8. Gerenciando a incerteza
9. Entrada de baixo custo em novos mercados

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 249).

Empresas que buscam a redução de custos unitários pela produção são voltadas à economia de escala. Quando estas desejam melhorar suas operações, podem realizar alianças que possibilitem um aumento ainda maior em sua produção. Tal parceria facilitaria também um maior domínio de mercado sem ser retalhada pelas leis antimonopólio. O mesmo serve para a obtenção de certas tecnologias e peças, que, muitas vezes, somente são alcançadas mediante a cooperação de empresas em seu desenvolvimento.

O aprendizado entre as empresas concorrentes também pode ser visto como uma forma de melhorar as operações; uma vez que a aliança permite uma troca de conhecimento sobre recursos e capacidades, ampliando suas possibilidades, mesmo que algumas das empresas se encontrem inicialmente em desvantagem competitiva.

Outras formas de aliança também podem ser identificadas, como a união de empresas para a entrada em novos mercados. Essa aliança visa obter uma maior

redução de custos na entrada de um novo mercado; assim como a redução de incertezas por parte das empresas, usando como ferramenta estratégica a troca de experiência sobre possíveis habilidades de mercado; a maior finalidade está em conseguir melhores resultados e maior propensão em competir.

Este tipo de estratégia pode ser visto como uma boa alternativa para a redução de custo quando uma empresa deseja entrar em novos setores e segmentos do setor; assim como em situações na qual a empresa passa seus ativos para outra empresa, ou mesmo um segmento de produto, para conseguir acesso ao mercado (BARNEY & HESTERLY, 2007).

Barney e hesterly (2007, p. 257) advertem quanto a necessidade de selecionar criteriosamente as empresas antes da realização de alianças, evitando assim que se apresentem uma qualidade de produção inferior ao esperado e se comprometa a organização. O mesmo vale para a apropriação de parceiros que explorem os investimentos específicos em transações feitas por outros componentes da aliança, formando um conjunto de ameaças para a mesma.

Observadas sob o olhar de três dimensões citado por Barney e Hesterly (2007, p. 249), as alianças são economicamente valiosas, especialmente por apresentar, entre várias outras razões de criação, a vantagem competitiva. Ainda assim, evidencia-se um número baixo de formações, que pode ser justificado pelas dificuldades de permissão para criação de um único e grande grupo, que passa a ser considerado *dumping*.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 261), as alianças também sofrem com o distanciamento cultural, seja ele corporativo ou não, que acabam por restringir sua formação, principalmente em economias menos desenvolvidas. Os mesmo autores frisam que a possibilidade de troca por um substituto de baixo custo disponível no mercado, ou mesmo para novas aquisições, são muitas vezes os fatores responsáveis pela exclusão de alianças.

A duplicação direta e substituta para alianças estratégicas é considerada fator de imitabilidade em alianças. Diversos exemplos mostram que as relações de confiança é que determinam as alianças de sucesso, por serem casos que vão além

dos contratos sociais e que se consolidam a partir da confiança, da amizade e da própria preservação destes relacionamentos (BARNEY E HESTERLY, 2007, p. 261).

Barney e Hesterly (2007, p. 263) ainda prescrevem que os principais substitutos à aliança são as estratégias individuais, mesmo que se evidencie que é potencialmente preferível trabalhar de maneira conjunta à isolada, como nos seguintes casos: a) quando o nível de investimento em transações específicas requeridas para concluir a troca for moderado; b) quando um parceiro de troca possuir recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de serem imitados; c) quando houver grande incerteza sobre o valor futuro de uma troca (BARNEY & HESTERLY, 2007).

As razões de realizar alianças em detrimento das aquisições serão: 1) restrições legais à aquisição; 2) aquisições limitarem a flexibilidade de uma empresa sob condições de grandes incertezas; 3) existir uma bagagem organizacional indesejada substancial em uma empresa adquirida; 4) o valor dos recursos e capacidades de uma empresa depender de sua independência (BARNEY & HESTERLY, 2007).

Para evitar que as organizações que aderiram à formação de alianças estratégicas incorreram no insucesso, devido a ameaças e trapaças, Barney e Hesterly (2007, p. 264) propõem mecanismos e ferramentas para contrapor tais circunstâncias: realizações de contratos, investimentos em participação acionária, análise da reputação da empresa, *joint-venture* e confianças.

Os contratos podem incluir seleção adversa, danos morais, apropriação, redação de cláusulas de responsabilidade legal, caso ocorra à trapaça, mas, ainda assim, é possível que não se consiga prever todas as possibilidades. A participação acionária reduz de maneira mais eficaz a ameaça de trapaça, porque ambos compartilham do interesse no aumento e desenvolvimento da empresa, do contrário todos estão arriscando perder patrimônio.

A reputação da empresa pode evidenciar denúncias e exposições de fraudes, o que compromete seu nome e sua confiança em novas ações e oportunidades de negócio. No caso de não vir ao público uma trapaça, o contrato pode ser desfeito.

As *joint-ventures* têm obtido uma maior preferência de escolha entre as demais alianças estratégicas. Isso porque é evidentemente eficaz na obtenção de redução das fraudes, em função de que os investimentos realizados advêm da necessidade de ambos os lados, pois buscam o retorno e manutenção de sua reputação, de forma que venha a atingir seus objetivos. Entretanto, pode existir trapaça na medida em que a aliança seja feita de forma intencional para conhecer a tecnologia aplicada e desviá-la para novos mercados concorrentes.

Considerando a *joint-venture* como uma das melhores formas de alianças estratégicas, Zajac (1990 apud Hitt et al, 2005), identificou que os motivos dominantes para tais alianças assim dispostos:

Quadro 4 Motivos dominantes das alianças

35% para obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes
25% para ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios
20% para obter economia de escala e atingir integração vertical
20% para superar barreiras alfandegárias

Fonte: Zajac (1990 apud Hitt et al, 2005).

Hergert e Morris (1988 apud Hitt et al, 2005), realizaram um estudo com oitocentos e trinta e nove acordos de alianças e comprovaram os seguintes dados:

Quadro 5 Percentuais dos acordos de alianças são em empresas *High-tech*

23,7% Automobilística
19% Aeroespaciais
17,2% Telecomunicações
14% Computadores
13% Empresas de elétrica

Fonte: Hergert e Morris apud Hitt et al (2005)

Alianças complementares podem ser configuradas como alianças horizontais e verticais. De acordo com Hitt et al (2005), alianças horizontais são “formadas entre parceiros que concordam em combinar seus recursos e habilidades para criar valor na mesma etapa de cadeia de valor”, enquanto alianças verticais são “empresas que concordam em usar suas habilidades e capacidades em diferentes etapas da cadeia de valor para criar valor”.

2.3.2 Aspecto de formação de alianças estratégicas

As redes de alianças como estratégias coletivas de cooperação, também chamadas de alianças estratégicas, parcerias ou mesmo terceirização; são negociadas por meio da rede de relacionamento que inclui fornecedores, clientes e concorrentes. É nesse embricamento que se encontram as organizações. As redes de aliança compartilham recursos complementares, capacidade e competência essencial. Elas podem ser consideradas como uma escolha que vise um melhor desempenho competitivo.

Conforme Hamel e Prahalad (1989, p. 64), as intenções estratégicas de uma aliança podem se distinguir em duas dimensões: como posição de liderança, mapeando todo o progresso; como um processo gerencial ativo, tendo foco no recebimento de valor agregado, com motivação da equipe.

A aliança estratégica pode ser considerada como um veículo de interação do mercado com o propósito de obter uma maior competitividade. Sendo assim, seu processo de formação é parte importante da constituição da aliança, pois implica diretamente na sua possibilidade de sucesso; principalmente por considerar como dilema global e nacional a perenidade no futuro dos negócios através da formação de redes.

Essa formação não pode ser classificada como um processo simples ou claro, pois passa por inúmeros estágios no período em que está sendo processada. Os estágios preliminares podem durar longos períodos de tempo, até que se compartilhe de uma visão em comum para validar a aliança. É interessante notar

que um detalhamento muito grande nas fases preliminares pode diminuir a probabilidade de acordo.

2.3.3 Administração estratégica como atividade de cooperação

Apresentar uma estratégia mediante a aliança formada pode ser um desafio, por exigir a coordenação de sinergias e a transparência de confiança para a governança, que é a própria estratégia das alianças.

A análise das possíveis formas de alianças estratégicas pode revelar o fundamento de seu objetivo competitivo. As alianças estratégicas apresentam suas vantagens e desvantagens em um nível corporativo, na medida em que estão imbricadas no próprio exercício de suas relações de gerenciamento.

As alianças estratégicas têm por objetivo aumentar sua competitividade mediante a cooperação de organizações que competem e até então eram rivais.

Hitt et al (2005, p. 361) declara que:

“Quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades únicas para criar competências essenciais que os competidores consideram difíceis de entender e imitar, então concentram em ganhar competitividade através da cooperação em organizações” (HITT et al, 2005, p. 361).

O principal benefício não está na redução de custos de produção que as organizações podem obter a partir das alianças estratégicas, mas sim, relacionado à transferência de tecnologia e ao aumento de aprendizado que alimentam o crescimento de seus retornos e provocam uma melhora na competitividade.

As alianças horizontais e verticais são apresentadas por Hitt et al (2002) como formas de alianças complementares. O modelo Unihotéis pode ser considerado como um tipo de aliança horizontal, em que competidores estão interessados em atribuir um maior valor ao destino Foz do Iguaçu, utilizando de materiais informativos, *site* e “tarifas acordos”, que permitam gerar valores para todos os envolvidos. Mesmo que se tratem de concorrentes; a rede possibilita que continuem competindo entre si ao mesmo tempo que estejam cooperando, embora este tipo de relação possa ser considerado menos estável que as alianças verticais.

Ao se tratar de alianças formadas para a redução da competição, as alianças estratégicas podem apresentar uma significativa distinção entre suas formas. Hitt et al (2005) destaca algumas dessas formas a seguir descritas:

As alianças utilizadas para redução da competitividade têm caráter forte em conluio ou tolerância mútua. Normalmente, as empresas preocupam-se em competir por seus mercados; uma aliança pode reduzir essa competição e gerar acordos com potencialidade de *dumping*, como a Opep na fixação de preços, em que é definido um único preço para comercialização aos seus clientes. Os diversos tipos de aliança são apresentados a seguir conforme Hitt et al, 2005.

- Aliança de redução da incerteza; procuram diminuir o risco da não adequação da empresa aos segmentos de tecnologia, considerando as evoluções dos ciclos de mercado que têm se mostrado rápidos e incertos. Através desta aliança é possível desenvolver um padrão de ação para determinado segmento, procurando favorecer a entrada no mercado, com uma maior precisão de resultados.
- Alianças de diversificação; são aquelas que têm como propósito obter um aumento em sua participação de mercado, mas sem proceder à fusão e à aquisição.
- Alianças sinérgicas; são alianças complementares às alianças horizontais, o que permite uma associação aos negócios por interesse comum, porém sem obrigatoriamente realizar contratos formais.
- *Franchising*; tipo de aliança para expansão de negócio, baseado em contrato para permitir a diversificação, dispersar o risco, aglutinando competência, experiência e capacidade.

As ações relacionadas à aliança postas em prática por um grupo de empresas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios (HITT et al, 2005).

Os gerenciamentos das alianças podem ser realizados por contratos formais, ou mesmo por um tipo de monitoramento, o que o torna de alto custo. Acordos que registram os pensamentos dos integrantes das alianças também são utilizados,

mediante o processo de administração estratégica que procura entender as forças da concorrência desenvolvem suas vantagens competitivas, que é o novo panorama do século XXI.

Em geral, a legitimidade da cooperação das alianças é a defesa de seus próprios interesses; vê a organização com um poder macro e poder micro, que, somente para esclarecer, é aquele que lida com o jogo de política dentro da organização, mas considerado diferentemente do primeiro como ilegítimo (MINTZBERG et al, 2000).

A formulação da estratégia vista por Mintzberg et al (2000) como um processo político, conduz as pessoas a fazerem escolhas a partir de seus próprios interesses, temores, sonhos crenças e esperanças por meio de um processo de planejamento, análise, cognição e aprendizado ou pela negociação e concessão. Os jogos políticos levam sempre a uma estratégia emergente.

As alianças estratégicas podem se apresentar como uma maneira conveniente de se realizar as formulações de estratégias, considerando que muitas organizações sabem tomar decisões, mas nem sempre formulá-las (MINTZBERG et al, 2000). Os atores envolvidos na estratégia de resoluções dos conflitos, muitas vezes só vêem a formular suas estratégias deliberadas por consequência de uma estratégia emergente ocorrida na organização (MINTZBERG et al, 2000).

A política estratégica/organizacional pode ser vista por quatro perspectivas. 1) como sistema de influência, representando como os mais dominantes promovem sua liderança; 2) como a forma de assegurar um único ponto de vista; 3) como estímulo à mudança, mediante o uso da autoridade hierárquica, funcionando como uma mão invisível; 4) como facilidade para a execução da mudança (MINTZBERG et al, 2000).

A administração dos conflitos existentes nas organizações pode ser administrada por meio de um debate, utilizando da comunicação, escrita ou falada, para reduzir a possibilidade de divergências. Os cerimoniais podem contribuir, para reduzir a possibilidade das pessoas se equivocarem nas suas tomadas de decisão,

fatiando as questões maiores em menores, sob o ponto de vista que raramente as pessoas se opõem nas questões menores.

Mintzberg et al (2000) discrimina seis providências que tem por finalidade diminuir a possibilidade de conflitos, permitindo que o processo de decisão seja mais eficiente e eficaz, são elas:

1. Formular uma coalizão que neutralize as outras, quando for possível prever uma coalizão oposta, incluir os opositores na sua estratégia.
2. Formular uma contracoalizão para reverter às desvantagens.
3. Formular a mudança das lideranças opositoras no sentido de transferir poder aos aliados.
4. Formular a nomeação de aliados para conselhos e comitês, para receberem novas informações, e influência social.
5. Formular o aumento do esforço e comunicação em persuasão.
6. Formular a retirada dos líderes de coalizão.

O poder exercido pelas organizações é o poder macro que dispõe de três estratégias: a) estratégia em lidar com cada conflito de uma por vez; b) ocultação e revelação das informações de maneira manipulada; c) organização se voltará contra outra organização de maneira intencional (MINTZBERG et al, 2000).

Em resumo, ainda que se evidenciem diversas formas estratégicas de alianças, com diferentes própositos; sua formação em geral se apresenta, ainda que sobre diversos pontos de vista, como uma das atividades particular da estratégia, podendo ser consolidada assim como um *strategizing*.

Uma vez que, trabalhar de maneira cooperada pode permitir que convenientemente as empresas atuem de maneira estratégica, não apenas aumentando suas experiências, suas informações, suas capacidades de obter recursos e tecnologia, como reduzindo sua competitividade e insegurança quanto a migração de novos mercados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na construção dos arquétipos e identificação dos valores da problemática, sobre a formação da estratégia, o maior instrumento utilizado para dispor de indícios e comprovações do *strategizing* foi à entrevista direta com os integrantes da rede Unihotéis; conciliadas às informações acessadas através dos *sites*, revistas, livros, atas e documentos; processos estes que estavam voltados para levantamento de dados que permitisse uma análise de conteúdo com suas riquezas de palavras, sentidos e significados.

Assim, metodologia utilizada neste trabalho é a de análise interpretativa, utilizando das abordagens teóricas para interpretar as ideias coletadas (SEVERINO, 2002). A partir da compreensão do texto, são permitidas as análises mais amplas da cultura e da lógica dos pensamentos expostos implícitos e explícitos, aproximando as informações semelhantes, para, então, chegar a uma interpretação crítica com a perspectiva de coerência e originalidade na visão da discussão das problemáticas (SEVERINO, 2002).

Paralelo às conceituações teóricas, o período de análise da pesquisa à rede Unihotéis foi de 2005 a 2007, por se tratar do período em que o SEBRAE teve efetiva participação junto a mesma. A busca se concentrou em identificar junto ao SEBRAE e as demais instituições parceiras todos os documentos que apresentassem possíveis informações relevantes para o conhecimento da formação estratégia.

A princípio, utilizou-se a técnica de entrevista para identificar os participantes iniciais da rede, sem necessidade de classificação para escolha das entrevistas. Na sequência, houve um agendamento com o representante do SEBRAE e, posteriormente, com os representantes dos hotéis, finalizando com entrevistas junto aos parceiros identificados nas entrevistas iniciais e nos documentos.

Antes de tratar especificamente da pesquisa e análise de dados, será apresentado um breve relato sobre a condução efetiva das entrevistas, tendo em

conta aspectos que não puderam ser observados na etapa de elaboração do projeto de dissertação e que, durante a execução deste, tiveram que ser considerados para a realização do trabalho em questão.

A considerar o aspecto de cooperação entre os participantes da rede e o problema de pesquisa apresentado anteriormente, a análise de dados é orientada para duas questões em particular. A primeira diz respeito ao esclarecimento da atuação da estratégia entre os participantes envolvidos na rede, ou seja, os hoteleiros, os gestores e outros parceiros estratégicos, tendo como foco a compreensão da construção, a partir dos significados que representam a estratégia 'Unihotéis'.

A segunda questão está ligada ao caráter diacrônico do processo de construção do significado da estratégia do Unihotéis, ou seja, pretende-se identificar qual foi a trajetória desta estratégia, como foi influenciada e fortalecida pelos seus atores, entre outras questões.

O método de estudo dispõe de bases primária e secundária. As fontes primárias são as entrevistas semiestruturadas e as secundárias são as referências bibliográficas e dados levantados junto aos Unihotéis.

Os estudos sobre *strategizing* em pequenas e médias empresas, foram pouco explorados, diferentemente das redes verticais, que obtiveram mais profundidade, a exemplo dos contratos de fornecimento de serviço e produtos.

Considerando que *strategizing* são processos, as transformações percebidas podem ainda não ser suficientes para explicar o que se descontinuará em um novo momento da história das organizações, porém pode revelar uma significativa quantidade de indicadores de tendência.

A aplicação desta metodologia permitiu que se fosse desenvolvido dois quadros de resultados que contribuem para uma maior compreensão da proposta; o primeiro referente aos motivos e formas de decisões utilizadas pelos gestores na rede; e o outro quanto ao significado de formação da mesma.

3.1 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As empresas que compõem o Unihotéis criaram um programa de cooperação em rede, a partir do ano de 2005 com o intuito de apresentar-se diante do mercado como um diferencial na melhoria de gestão, comercialização e desenvolvimento de novos produtos e serviços e, por consequência, levando as empresas cooperadas a possuir maior competitividade.

3.1.1 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise

O constructo é um conceito deliberado e consciente inventado ou adotado para uma finalidade científica específica. De acordo com Yin (2005), os constructos são as definições conceituais e operacionais para conhecer exatamente o que estudar, medir ou descrever de maneira a oferecer validade interna, testar os conceitos internos das proposições iniciais até o resultado, bem como a validade externa e mostrar que o estudo pode ser repetido e proporcionará uma confiabilidade. Neste sentido, apresentamos a seguinte definição de termos:

Strategizing

D.C.: Podendo ser definido como o Processo de construção da estratégia, ou seja, todas as atividades que envolvem o processo estratégico (WHITTINGTON, 2007).

D.O.: A variável foi operacionalizada mediante a análise documental dos dados primários coletados através das entrevistas e secundários identificáveis na administração estratégica do Unihotéis definida a partir da administração do Sebrae de 2005 a 2007.

3.1.3 Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes

“Estratégia como prática”

D.C.: “A estratégia como prática trata a estratégia como qualquer outra prática social, que pode ser estudada a partir de muitos pontos de vista, a considerar dentre

eles quatro temas: práxis, prática, praticantes e profissionais (consultores) da estratégia como um campo institucional” (WHITTINGTON, 2007).

D.O.: Esse processo foi considerado na pesquisa de dados secundários através de estudo sobre referencial teórico.

“Práxis”

DC: A práxis se refere ao trabalho de elaboração da estratégia, ou seja, a quaisquer atividades cotidianas singulares, que sejam constituídas quando os sujeitos se deparam com situações não programadas ou inesperadas (WHITTINGTON, 2007).

D.O.: Esse processo foi considerado na pesquisa de dados secundários através de estudo sobre referencial teórico.

“Prática”

DC: A prática é o trabalho de estratégia e decisão, no qual os processos são: as rotinas, normas e procedimentos *Swot*, entre outros (WHITTINGTON, 2007).

D.O.: Esse processo foi considerado na pesquisa de dados secundários através de estudo sobre referencial teórico.

“Profissionais”

DC: Os profissionais são os meios de condução das práticas entre as organizações, se referendo, em sua maioria, à consultores que levam à troca das práticas e de metodologias entre as empresas e instituições de ensino. (CLARK 2004; WHITTINGTON et al, 2003).

D.O.: Esse processo foi considerado na pesquisa de dados secundários através de estudo sobre referencial teórico.

“Praticantes”

DC: Os praticantes referem-se aos atores organizacionais que realizam as estratégias, como um conjunto diversificado de conteúdo e processos, voltados para a prática (WHITTINGTON, 2007).

D.O.: Esse processo foi considerado na pesquisa de dados secundários através de estudo sobre referencial teórico.

3.2 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

O design da pesquisa será o de identificar o *estrategizing* ocorrido junto à rede Unihotéis por um estudo transversal do período de duração do projeto - 2005 a 2007, período este que foi designado como participação do Sebrae como interlocutor do programa Unihotéis.

3.2.1 Método de estudo

“O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos” (YIN, 2005).

A estratégia da pesquisa é um estudo de caso do tipo descritivo. Este tipo de pesquisa requer do pesquisador uma precisa delimitação de qual instrumento mais conveniente para coleta e interpretação dos dados (GODOI et al, 2006). Assim, a estratégia de estudo de caso requer perguntas do tipo como e por que, a fim de focalizar acontecimentos contemporâneos sem, no entanto controlar os eventos comportamentais (YIN, 2005 p.24).

O termo descritivo aqui apontado versa sobre a caracterização de pesquisa qualitativa com uma riqueza de material e detalhamento das descrições das pessoas referente a situações, acontecimentos sobre o assunto estudado (GODOI et al, 2006).

Os métodos qualitativos são utilizados para exploração, descoberta e lógica indutiva, enquanto os quantitativos são de forma exploratória e diagnóstica (GODOI et al, 2006).

3.2.1.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi baseada em um estudo empírico, levando em consideração as diversas dimensões de caracterização das organizações. A mesma também procurou considerar o estágio de conhecimento em que se encontra o pesquisador, podendo inclusive ignorar algumas explicações.

As perguntas foram qualitativas, objetivando melhorar o entendimento de pontos específicos; e quantitativas, objetivando apresentar uma tendência sobre o determinado assunto. A pesquisa de forma geral foi qualitativa na forma de pesquisa descritiva de estudo de caso.

3.3 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Conforme estabelecido, a pesquisa verificou o processo de formação da rede Unihotéis; assim como sua relação com os processos estratégicos que são esperados de toda e qualquer empresa no ramo competitivo.

Apesar de o tema ter tido um maior foco nas últimas discussões do campo da estratégica, os estudos sobre *strategizing* são poucos, caracterizando-se como um fator limitante ao pesquisador.

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza qualitativa com o método de análise de conteúdo.

3.3.2 Coleta de dados

Os dados primários foram coletados em entrevistas semiestruturadas, com questionário com perguntas abertas realizadas junto aos gerentes e proprietários dos hotéis, representante do Sebrae e das instituições parceiras.

Os dados secundários foram coletados em pesquisa bibliográfica, atas, publicação em mídia, sistema de informação, jornal, revista e mídia alternativa (internet), *sites* e livro de publicação específica do Turismo (Casos de Sucesso) relatando o caso do Unihotéis, edição de 2006.

Apesar de considerar que este método de coleta possa gerar uma utilização livre sobre a compreensão dos dados de origens, as entrevistas foram baseadas em dados formais e devidamente registradas em ata no Sebrae, caracterizando assim um rigor das informações prestadas.

As entrevistas com as pessoas participantes e com as instituições geraram constatações que proporcionaram as conclusões, bem como as análises documentais.

Foram elaborados dois instrumentos de pesquisa como forma de roteiro de entrevista semi-estruturada, um para o gestor do projeto, para os hoteleiros, membros do conselho deliberativo (governança) e demais participantes e outro para o gestor do programa Unihotéis; ambos disponíveis no apêndice do trabalho.

Para analisar os dados primários e secundários foi utilizada a análise de conteúdo e coleta de dados através de uma pesquisa documental.

Quadro 6 Síntese da Metodologia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS DE COLETA	TÉCNICA DE ANÁLISE
Definir teoricamente o conceito de <i>strategizing</i> ;	- Pesquisa bibliográfica	- Análise de conteúdo
Conceituar a formação de redes e alianças estratégicas sob um contexto geral;	- Pesquisa bibliográfica - Pesquisa documental	- Análise de conteúdo
Identificar o processo de formação da rede Unihóteis;	- Entrevista - Pesquisa documental	- Análise de conteúdo
Levantar as práticas de gestão estratégica implantadas na rede;	- Entrevista - Pesquisa documental	- Análise de conteúdo

Avaliar os diferentes significados associados à estratégia do Unihotéis;	- Pesquisa bibliográfica - Entrevista	- Análise de conteúdo
Mensurar a influência da globalização no exercício estratégico da rede.	- Pesquisa bibliográfica - Entrevista	- Análise de conteúdo

Nota: Elaborado pelo autor (2009)

3.3.3 Tratamento e análise de dados

Concernente ao tratamento dos dados, na primeira etapa foram utilizados os dados secundários procurando evidenciar e identificar os atores, as instituições parceiras ao Unihotéis.

A segunda etapa advém dos dados primários coletados mediante entrevista.

As análises das entrevistas foram registradas e utilizadas de acordo com seus múltiplos significados e descritas no capítulo de análise.

3.2 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS

Surgiram algumas dificuldades no processo de coleta de dados. A primeira foi no agendamento com os entrevistados quando se tratavam dos proprietários dos hotéis, pois a maioria dispunha de pouco ou nenhum tempo para a realização das entrevistas.

Houve dificuldades em encontrar materiais secundários com integrante do Unihotéis, e sobre os poucos materiais encontrados, estes versam apenas sobre folhetos de aspectos comerciais de venda de serviços e meios de hospedagem.

Outra dificuldade foi resgatar a história com base nas experiências dos entrevistados, isto é, a história recontada. Vale lembrar que a limitação de entender o passado com percepções presentes também podem gerar observações de fatos e dados com importância diferente.

Os entrevistados foram identificados como gerentes gestores ou proprietários. Isto pode significar uma limitação ao definir o comportamento organizacional com base nas percepções.

Entretanto, as facilidades com as informações cedidas e prestadas pelo Sebrae contribuíram positivamente para o levantamento dos dados e das informações pertinentes ao avanço da pesquisa, por disporem da maioria dos dados relevantes sobre o projeto; que conciliados a pesquisa, permitiram a apuração de resultados e conclusões mais precisas.

3.3 RELATO SOBRE A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS

A primeira entrevista foi realizada com Amberson Bezerra da Silva, no escritório do Sebrae em Curitiba. Amberson atualmente integra a Unidade Estratégica do Sebrae, diferentemente da ocasião, quando era o gestor do projeto Unihotéis em Foz do Iguaçu.

A metodologia utilizada para a realização das entrevistas foi a técnica de conversação, tendo como foco os assuntos da formação do Unihotéis e, inclusive, sobre o esclarecimento da própria finalidade da pesquisa.

As conversas foram gravadas, porém pôde-se perceber que nas conversas informais, fora da gravação, os entrevistados se mostravam menos nervosos e reprimidos, sendo, assim, mais sinceros e reveladores, o que tornou o ato de 'desligar o gravador' uma maneira de acessar de forma mais profunda o pensamento do entrevistado.

Ao perceber o comportamento de maior espontaneidade sem a gravação, as entrevistas de pesquisas passaram a ser sucedidas de gravação do pesquisador, mediante relato sobre aquilo que foi dito ao pesquisador '*out-records*'.

Nas diversas visitas realizadas, foram percebidas atitudes distintas. No hotel Líder Palace não foi encontrado nenhum dos participantes do Unihotéis, o que inviabilizou a entrevista destes atores. Na visita ao hotel Del Rey, e após dois agendamentos, a entrevista foi realizada com a maior liberdade e volume de

informações. No hotel Royal, o gerente foi localizado em outro estabelecimento hoteleiro, que o mesmo adquiriu após a formação do Unihotéis – percebe-se que houve mudanças de gestores como a citada e no hotel Turrance após a formação do projeto em análise. As entrevistas nos hotéis San Juan e San Juan Cataratas tiveram que ser marcadas por algumas vezes e, posteriormente, foi realizada apenas rápida entrevista com a proprietária, em pé, no saguão do hotel San Juan. No Hotel San Diego, foram necessárias mais de duas visitas para encontrar os proprietários e gestores, para rápida conversa. Não foi possível realizar entrevista com gestor e proprietário dos hotéis Tarobá e Mirante, mesmo após agendamento. Após algumas visitas ao hotel Villa Canoas, e várias tentativas de agendamento, uma rápida entrevista foi concebida; porém com informações relevantes.

Foram entrevistados os proprietários – que atuam paralelamente como gestores – dos hotéis Royal, San Diego, San Rafael, Bella Itália, Três Fronteiras, Baviera, San Juan, San Juan Cataratas, Villa Canoas, Nadai, Salvatinn, Moura, Real e Lanville Atenne e, ainda, os gestores dos hotéis Casino, Dany, Panorama e Turrance.

Nos casos em que as entrevistas estavam sendo realizadas com os gestores e não com os hoteleiros, foi proposta e feita uma revisita, procurando entrevistar também os proprietários dos estabelecimentos, fornecendo à pesquisa um esclarecimento melhor quanto a ambos os pontos de vista, como ocorreu nos hotéis Lanville Atenne, Nadai e Royal.

Algumas entrevistas foram realizadas com interrupções decorrentes de um atendimento ou outro do entrevistado para com os clientes e de ligações telefônicas, porém foram suficientes para conseguir as coletas de dados.

Na visita aos gerentes do Senac, ficou clara a intenção destes de viabilizar uma capacitação continuada aos hoteleiros e seus colaboradores.

Apesar da constante busca pelo agendamento com o presidente do Sindhotéis da época, em função da disponibilidade, foi fornecido apenas um rápido comentário sobre a formação do Unihotéis.

Realizada a leitura dos dados coletados, na perspectiva de identificar e compreender os participantes relevantes na concepção da *strategizing* - gestores e proprietários -, assim como entender o momento de sua concepção, a realização de uma tabulação dos documentos encontrados, seguindo a forma como foram arquivados e registrados de maneira categórica e corretamente distribuída, permitiu a elaboração da trajetória de construção da rede Unihotéis, descrita a partir do subtítulo que segue.

4 GLOBALIZAÇÃO E SEU IMPACTO NO AMBIENTE REGIONAL HOTELEIRO DE FOZ DO IGUAÇU

Estatísticas do Ministério do Turismo revelam que a cidade de Foz do Iguaçu é o terceiro pólo turístico internacional do Brasil.

“Foz do Iguaçu tem o terceiro parque hoteleiro do Brasil e dispõe de aproximadamente vinte mil leitos distribuídos em cento e dezessete estabelecimentos como hotéis, pousadas e hostels” (Entrevista A).

Atualmente a cidade de Foz do Iguaçu conta com três redes hoteleiras internacionais (*Golden Tulip, Orient-Express e Best Western*), e com cinco redes hoteleiras nacionais (Bourbon, Bristol, Harbor, Mabu e San Juan), entre uma boa quantidade de médios e pequenos hotéis independentes.

O termo global, que envolve o processo econômico, social, político e cultural; tem afetado diretamente esse setor hoteleiro (LLORENS, 2001) As mudanças geradas pela globalização levam a uma desintegração vertical para uma formação horizontal, com amplitudes de descentralização e flexibilidade (ABALGLI, 1998).

Os processos percebidos em diversos estudos teóricos revelam que as redes internacionais usufruem de experiência e de alta tecnologia para realização de seus processos, influenciando as redes nacionais e condicionando para uma necessidade de melhoria por parte dos aos hotéis independentes (ABALGLI, 1998).

A globalização, que há muito está presente, absorvida a partir das similaridades e das influências à competitividade; infligindo uma padronização do desenvolvimento presente na inovação e inserida no regionalismo (ABALGLI, 1998).

Desde as décadas de 1940 e, sobretudo de 1960, o crescimento econômico foi muito intenso, sendo o período denominado de “os trintas dourados” do capitalismo. Sob a égide de produção em massa, com o paradigma do fordismo e seu esgotamento na década de 70; inicia-se um novo paradigma produtivo, consequência da crise do petróleo, que levou a um aumento nas taxas de juros,

associada à recessão na economia e acompanhada de períodos inflacionários. Tudo isso desencadeou uma crise que passou a exigir formas mais flexíveis de produção e prestação de serviços agregados (ABALGLI, 1998).

A globalização, como um fenômeno, influenciou as ações de demanda das empresas, de maneira que fossem determinadas ações estratégicas, saindo do regime de acumulação em massa, para o de acumulação flexível (ABALGLI, 1998).

As novas estruturações nos âmbitos micro, macro e meso, buscam o resgate do desenvolvimento local, mediante o desenvolvimento da capacidade endógena de cada região. Com isso, parece que o processo da globalização ao invés de transformar o mundo em único, acabou por fragmentá-lo, resultando no surgimento de blocos econômicos e redes mundiais em cidades e regiões.

Como resposta a este grande aumento de competitividade, decorrente da globalização, surgem novos arranjos produtivos, como os distritos da Itália, Estados Unidos, Alemanha e França; influenciando uma certa tendência para o restante do mundo.

Dentro deste contexto, as cidades como determinantes locais, devem através de serviços e infraestrutura, configurar um espaço conectado em tempo real com a rede de cidades-regiões globais, na qual a formação do desenvolvimento local está condicionada ao desenvolvimento tecnológico. Entretanto, a tecnologia depende da ciência, e esta pode ser entendida como um conhecimento organizado a partir da percepção da realidade, por meio de uma observação empírica e tecnológica.

No que se refere ao tema do trabalho, a cidade de Foz do Iguaçu que atualmente atravessa o seu 'rio' de desenvolvimento, presenciou através da ação deste impacto global a transição de seu ambiente econômico em quatro grandes ciclos: ciclo da extração da madeira e cultivo de erva-mate, ciclo de Itaipu, ciclo de exportação e turismo de compras e ciclo da globalização da economia, voltado para outras economias distintas do turismo.

O ciclo da extração da madeira e cultivo de erva-mate (1870-1970) foi um período longo, que envolveu todo o oeste do Estado do Paraná até Guarapuava, a

população composta por indígenas, argentinos, paraguaios e desbravadores. Após o período de instalação da colônia militar, os brasileiros passaram a integrar esta comunidade, criando, neste período, pequenos comércios e propriedades familiares. Surgiu então uma migração do ciclo de desempregabilidade, oriundo da dificuldade de gerar adequadas capacitações, para o ciclo de grande aumento e requisição de mão-de-obra.

O ciclo de Itaipu (1975-1985) ampliou e desenvolveu o setor econômico e demográfico, devido à instalação da Hidrelétrica Itaipu, gerando um crescimento de, segundo a prefeitura municipal de Foz do Iguaçu, quase 400%. A população passou de trinta e quatro mil para cento e trinta e seis mil habitantes, com uma população flutuante de cinquenta mil pessoas, funcionários da Itaipu. A formação de uma cidade foi utilizada por atrair brasileiros dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul e também de outras cidades do Estado do Paraná; situação responsável por formar na cidade uma diversidade cultural-regional bastante significativa.

Ao término deste ciclo de Itaipu, algumas famílias retornaram aos seus estados, mas boa parte das famílias permaneceu na cidade, em busca de trabalho, que em sua maioria foi voltado para o ramo de construção civil. Muitos, por necessidade, iniciaram um movimento de empreendedorismo, enquanto outros se deslocaram para a Ciudad del Este em função de um novo ciclo econômico.

O fim deste ciclo, levou ao surgimento do ciclo de exportação e turismo de compras (1985-1995) com a abertura da Zona Livre Comércio em Ciudad del Este; recebendo investimentos oriundos de asiáticos e árabes, atraídos pelas grandes oportunidades de um comércio que transformou a Ciudad del Este na terceira cidade comercial do mundo.

Enquanto na cidade vizinha, Ciudad del Este, Paraguai, ainda que com pouca infraestrutura básica, milhares de pessoas eram atraídas para compor os quadros das empresas de comércio, serviço que atraiu também mais de setenta etnias para a região; na cidade de Foz do Iguaçu, para atender o grande fluxo de pessoas, formaram-se neste momento hotéis pequenos e independentes, assim como

pousadas e hostels, todos voltados para atender um público interessado em obter uma hotelaria econômica.

Ao fim do ciclo de exportação, com uma população ainda em desenvolvimento e muito pautada pelos empregos no comércio e do tipo de comércio atacadista, predominava como principal característica do comércio atacadista, o oferecimento de preços baixos e com pouco nível de serviço, retribuindo ao mercado uma população sem capacitação para outras áreas e com baixa qualidade de empreendedorismo e de oportunidade.

O ciclo da globalização e abertura de mercados (1995-2001) condicionou o fim do “comprismo” para iniciar a consolidação do Mercosul – Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai – intencionado na isonomia de tributos, adotando uma política comercial comum e de tarifas comuns. Junto a este novo ciclo, surgiu uma modalidade de expansão dos cursos superiores, atraindo jovens e profissionais especializados, assim, com a atenção do Governo brasileiro para uma nova proposta social e econômica para a região, em função do término do ciclo anterior e iniciando um polo tecnológico.

Nestes diversos ciclos foram acumulados alguns passivos decorrentes dos ciclos de forma social, cultural e política, além da econômica. A localização geográfica da tríplice fronteira entre Brasil, Argentina e Paraguai, rica na diversidade cultural e formação de polo tecnológico, pôde através de centros tecnológicos e instituições de ensino e pesquisa superior, compor o arcabouço histórico da região para uma melhor compreensão das questões ontológicas e epistemológicas.

Esta dinâmica socioeconômica histórica da localidade, levou ao término o último ciclo. Essa população com pouca formação escolar, um tanto diversificada e com formação cultural bastante heterogênea, dada também pela proximidade da tríplice fronteira, elevou o grau de diversidade cultural e social. O desenvolvimento da população e da cidade teve o envolvimento de políticas públicas e foi incentivado por empresas privadas e públicas, como na capacitação profissional para novos produtos, que envolveram a comunidade com o intuito de despertar esse “olhar para o profissional”, e contribuir para o crescimento dos envolvidos, por meio de

intermediação de empregos, alavancando a economia e fazendo com que este processo profissional fosse contínuo, e permanente.

Na situação atual, o turismo, juntamente com a geração de energia elétrica, é um dos mais importantes setores para a economia da região.

Como resultado dessas divergentes influências econômicas e globais, a cidade mantém atualmente uma boa infraestrutura turística, com atrativos entre as maiores belezas naturais, como a Cataratas do Iguaçu e obras da engenharia moderna da Itaipu Binacional, que anualmente atraem mais de um milhão de visitantes proporcionando um grande aumento no setor do turismo de Foz do Iguaçu.

4.1.1 A formação de empresas e tipos de empresas familiares

O desenvolvimento local de Foz do Iguaçu está envolto aos ciclos econômicos pautados por empresas familiares. Neste tema em particular, tem sido bastante recorrente a discussão sobre a sucessão familiar e sua possível sobrevivência. Dentro dessas empresas, diversos problemas encontrados podem ser citado, como: a pouca atenção ao planejamento, dificuldade de transferência de poder, divergências de gerações e culturas entre sucedido e sucessor, divergências entre sócios; grande número de sucessores; rivalidades familiares; regras de família; resistências às mudanças e insegurança sobre o futuro (ANTONIALII, 1997).

Para Martins (1981) as empresas brasileiras representam 97% de pequenas e médias empresas, e novas estatísticas (SEBRAE, 2009) apresentam um percentual de 98% das quais 90% são de propriedade familiar. De acordo com essas estatísticas, o movimento das sucessões se inicia em mais de 20% destas empresas, e crescerá mediante o avanço do tempo e do crescimento vegetativo da população que duram em torno de três a cinco anos para a transmissão.

Para Lodi (1987), o ciclo de vida da empresa familiar é definido em quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

A empresa familiar pode ser entendida como uma empresa que é controlada por membros de uma única família, com responsabilidade limitada, havendo a

possibilidade de capital aberto, em que os acionistas ou sócios são da mesma família (MARTINS, 1981).

A sucessão normalmente é decorrente da aposentadoria do executivo principal, que muitas vezes acontece mais por necessidade do que por opção. Devido a isso, essa sucessão pode vir a envolver forças psicológicas que englobem uma recusa de perda do poder e um medo do abandono ao cargo. As forças psicológicas emergem da necessidade de aposentadoria do executivo principal, envolvendo uma recusa de perda do poder e uma possível ameaça à sucessão. A escolha do sucessor é outro momento que envolve o medo de represália e o desejo de solução perfeita. Além disso, segundo De Vries (1988), no momento de transmissão de cargo há o surgimento dos sentimentos de apego e de aceitação da realidade.

Para enfrentar as dificuldades na sucessão das empresas familiares Lodi (1986) propõe a profissionalização, como processo de assumir a prática administrativa utilizando métodos impessoais, racionais e de integração.

Antoniali (1997) propõe como forma de evitar barreiras e permitir a sucessão uma preparação ao sucedido, as seguintes ações: planejamento formal, formulação de metas e objetivos de longo prazo com o sucessor; elaborando de um critério para definição do perfil do sucessor; definição de alternativas de negócios para os familiares, e estilo de vida. É necessário que se conheçam todas as operações da organização, procurando ter uma visão holística e um desenvolvimento profissional e acadêmico. A família participa de reuniões formais, discutindo questões empresariais, a comunicação formal das decisões, o estabelecimento de código de relacionamento e, inclusive, o preparo da empresa com a profissionalização dos colaboradores.

A sobrevivência das empresas familiares pode estar associada ao sucesso do processo sucessório, da eficiente transferência de poder e de capital de uma geração para outra, e também de como isso resultará nas decisões estratégicas que a empresa deverá desenvolver para sobreviver competitivamente no mercado.

4.1.2 Desenvolvimento regional e local

O desenvolvimento regional é apresentado por Haddad (2001) como um processo de mudança estrutural localizada, que tem como finalidade o progresso permanente, comunidade como um todo, com o objetivo de aperfeiçoar a parte física do território. Esse aperfeiçoamento envolve todas as pessoas que habitam o território e que pertencem à comunidade.

Para Bresser-Pereira (2006), o processo de transformação da estrutura produtiva de uma sociedade, caracterizado pelo aumento sustentado da produtividade e da renda, acompanhado por um processo de acumulação de capital e uma incorporação do progresso técnico; pode ser declarado como desenvolvimento.

A maior ou menor aceleração do desenvolvimento dependerá da existência ou não de uma estratégia de desenvolvimento. O investimento e o progresso técnico são dependentes de instituições formais (política) e informais (práticas sociais e culturais) que cada sociedade adota e é capaz de transformar instituições e políticas para o desenvolvimento.

Podem-se perceber os problemas atuais como decorrentes de antigas soluções, uma vez que as causas de quaisquer problemas atuais venham de posteriores soluções (SENGE, 1999); assim as causas de problemas atuais podem ser perfeitamente explicáveis pelas tomadas de decisões para outros problemas no passado.

A todo instante, o ambiente da sociedade gera novas soluções de problemas, que nem sempre são transformadoras no tempo atual, mas que podem vir a ser detectadas pelos herdeiros das soluções anteriores. As pequenas mudanças podem produzir grandes resultados, pautados pelo pensamento sistemático de que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir efeito de melhorias significativas e duradouras (SENGE, 1999).

A busca pelas mudanças na percepção de quanto esforço deve ser aplicado para obter os resultados duradouros e significativos que, muitas das vezes, não são

óbvios e não se encontram próximas, seja no tempo ou no espaço, dos sintomas do problema. Isso pode vir a provocar na sociedade e nas organizações a compreensão de que as questões gerenciais são de perspectivas complexas (SENGE, 1999).

Os desenvolvimentos são promovidos pela movimentação de interesses da comunidade, em seus alicives e declives, seus modismos e ciclos como uma onda que leva e traz o aprimoramento do desenvolvimento.

Os fatores impulsionadores e facilitadores do desenvolvimento econômico local são influenciados pelo conjunto de elementos contextuais nos âmbitos político, jurídico, socioeconômico, tecnológico e competitivo, ordenados no ciclo de grupos relativos a suporte físico, informação e assessoria, promoção econômica, gestão municipal, financiamento e fisco, e recursos humanos.

Considerando que esses problemas acima mencionados, geralmente se referem à situações econômicas, tecnológicas e administrativas; que a realização da rede Unihotéis, sob a visão da criação de uma aliança estratégica, se encaixa convenientemente como possível solução estratégica ao ramo hoteleiro iguaçuense que conciliado ao crescimento se depara com o aumento também da competitividade. Tem-se, então, como princípio a cooperação, através da rede é possível aumentar a capacidade de obtenção de informações, experiências e mesmo recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou administrativos, refletindo assim em sua competitividade.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi iniciada com o objetivo de identificar o *strategizing* do Unihotéis, especificamente, no que se refere ao processo de construção desta estratégia de cooperação entre competidores do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu. Para tanto, foi necessário especificar a natureza deste movimento estratégico.

Ao pesquisar um significado para “Unihotéis”, pela rede social de internet (“Yahoo grupos”), é possível localizar a seguinte definição:

“Grupo de hotéis independentes de Foz do Iguaçu. Criado em 2005 para desenvolver os hotéis de forma a se tornarem mais profissionais e competitivos perante as grandes redes hoteleiras” (Yahoo grupos, 2010).

Tendo em vista que esta definição foi criada pelos próprios associados do Unihotéis, pode-se pressupor que se trata de uma ação interorganizacional colaborativa, que visa ampliar a competitividade de seus integrantes.

O trabalho teve como uma de suas propostas desenvolver um quadro conceitual do *strategizing* como abstração da realidade, permitindo observar como a decisão estratégica de políticas eficazes, assim como as abstrações dos participantes-chave, possa ser de forma eficaz para uma tomada de decisões estratégicas, permitindo uma maior compreensão de como realizar as captações e como os principais participantes da mesma devem atuar para atingir a sintonia um com os outros. .

O escopo principal procurou desenvolver uma abordagem conceitual de estratégia, tendo em vista a forma como os atores da estratégia devem elaborar o *strategizing* em uma abordagem cada vez mais complexa e em mutação no ambiente de negócios.

5.1 TRAJETÓRIA DA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM REDE

Do surgimento da idéia da rede como uma ação estratégica; do desenvolvimento da mesma à elaboração de um planejamento; das primeiras

exposições até enfim a efetiva consolidação do grupo como rede, que compreender a trajetória Unihotéis é indispensável quanto a compreensão tanto de suas características quanto de seus resultados finais.

5.1.1 Marco zero

No final do ano de 2004, foi identificada, pelo Sebrae, a “oportunidade de desenvolver um projeto voltado para a área de Turismo de Foz do Iguaçu”. O setor de hospedagem foi o setor de maior interesse entre os demais selecionados, no caso Turismo e Gastronomia (Entrevista C).

Nesta ocasião de formação do projeto, o consultor Amberson Bezerra da Silva, que atualmente integra a Unidade Estratégica do Sebrae em Curitiba, percebia as necessidades do ramo turístico de Foz do Iguaçu, uma vez que se trata de base para estrutura de economia local e regional, levando-o a pensar como poderia trazer desenvolvimento e melhorias através de um projeto inovador.

Procurando atender o setor de grande importância que é o Turismo, o objetivo inicial do consultor foi o de criar um projeto local baseado na premissa de diretrizes do Sebrae do Programa Nacional de Desenvolvimento Setorial, para depois o adequar às bases locais, conseguindo, assim, uma maior adesão ao projeto. Submetido primeiramente a uma aprovação da regional (oeste) do Sebrae, o projeto foi encaminhado à administração central do Sebrae Paraná para, somente depois, ser colocado em operação na cidade de Foz do Iguaçu.

Inspirado na gestão de Peter Ducker – que é orientada para os resultados –, na exposição do entendimento de que as melhores práticas de uma organização estão na eficácia dos processos, Amberson conduziu o programa.

Assim, em 2004, realizou uma palestra de sensibilização aos hoteleiros, convidando todos os hotéis de Foz do Iguaçu, com foco em meios de hospedagens, para que pudessem entender a proposta do projeto, que até então se encontrava sem nome (Entrevista A). Desta apresentação, quinze hotéis aderiram ao projeto.

O primeiro nome escolhido para a rede foi “Hotéis Independente de Foz do Iguaçu”, nomenclatura que, mal interpretada, soou como uma independência, que representava uma ideia de oposição dos hotéis integrantes, levando assim a rede a substituir o nome para Unihotéis (Entrevista A).

A palavra Unihotéis vem da união, uma vez que o projeto procurava suprir as necessidades de seus integrantes para informação, através da troca de experiências e informações.

Surge, então, em 2005, o projeto Unihotéis, cujo intuito era transformar Foz do Iguaçu em um marco turístico com um conceituado ramo hoteleiro, aproveitando a estrutura da cidade e a grande concentração de hotéis – na época, mais de 100 estabelecimentos. A proposta era de englobar as pequenas e médias empresas do ramo hoteleiro, oferecendo a transição do mercado marginal para o mercado turístico, através de capacitação de seus funcionários, da viabilização de benefícios e da facilidade na rede de compras.

O projeto estava voltado para as empresas familiares, de menor capacidade administrativa, mas, devido ao sucesso, contando no auge com vinte e seis hotéis participantes, foi aberto aos demais hoteleiros dispostos a mudar a visão de concorrência para cooperação, unindo-se pelo mesmo propósito de melhorar o suporte hoteleiro turístico de Foz do Iguaçu.

Yonara Medeiros, consultora de empresas contrata pelo Sebrae para o diagnóstico e o acompanhamento do programa Unihotéis, em entrevista, relatou:

“Em fevereiro de 2005 as atividades iniciaram. Foram listados todos os hotéis da cidade e encaminhados convites para a apresentação da proposta de desenvolvimento de um projeto. (...) Depois do encontro foram realizadas visitas e nelas repetida a apresentação, cuja intenção era aumentar o número de participantes na data do planejamento. Que teve então mais de quinze empresas” (Entrevista C).

A intermediação do Sebrae, como instrumento de condução do projeto, foi indispensável para que este viesse a ter credibilidade entre seus participantes. Por ter Foz do Iguaçu uma vasta capacidade hoteleira, porém muito distinta para cada proprietário, havia um propósito único e particular para se aderir ou não ao projeto,

que era mensalmente pago e oferecia treinamento e capacitação dos funcionários; assessoria administrativa, financeira e de marketing; exposição e participação de feiras; programas para modernização dos hotéis; planejamento estratégico e aumento da rede de contato através da troca de experiências e reuniões semanais.

As reuniões eram realizadas de acordo com os acontecimentos e interesse da governança, eleita pelos associados ao programa. Apesar da mediação do Sebrae como idealizador do projeto, a intenção da instituição era de apenas viabilizar e apoiar o Unihotéis, cabendo a gestão ser idealizada por seus integrantes.

A forma de administração era definida por meio de assembleias, que permitiram a escolha do comitê para a governança. Esse comitê era constituído por um presidente e outros três integrantes. Foi possível identificar a governança pelas entrevistas realizadas e mediante as atas de reunião do Unihotéis, nos respectivos anos de atuação do programa, conforme segue:

Quadro 7 Governança do Unihotéis (2005-2007)

Ano	Governança	Gestor	Proprietário
2005	Jaime Machado Mendes Sidnei Paiva Silva Adelso Servo dos Santos Ivana Weber	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓
2006	Jaime Machado Mendes Mauro Sebastiany Luciana A Seibt Ivana Weber	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
2007	Jaime Machado Mendes Mauro Sebastiany Luciana A Seibt Ivana Weber	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

A governança do ano de 2007 pôde perceber a necessidade de criação de uma pessoa jurídica específica para a rede Unihotéis. Assim, realizou um estudo sobre a possibilidade de abrir uma conta corrente junto à ACIFI ou ao Sindhotéis. A ACIFI criou uma câmara de desenvolvimento do turismo e requisitou a integração do Unihotéis com a criação de um núcleo setorial do turismo. É importante mencionar

que este foi o momento de transição, em que alguns hotéis se retiraram e outros aderiram ao projeto (Entrevista A).

A primeira proposta do projeto foi realizar um planejamento estratégico para os hotéis convidados. Durante este intervalo de elaboração deste planejamento, o Sebrae realizou um diagnóstico das áreas gerenciais das empresas, sejam mercadológica, gerencial, financeiro, estratégia, infra-estrutura, mediante consultoria contratada pelo Sebrae (Entrevista A). O intuito do diagnóstico era identificar o público-alvo dos hotéis, considerando a diversidade de ciclos econômicos, e pelo fim do público muambeiro no turismo de foz do Iguaçu (Entrevista A).

Na elaboração do planejamento estratégico foram identificadas ações prioritárias escolhidas pelo grupo Unihotéis e conduzidas pela governança eleita.

"A governança entendeu que a capacitação seria o foco principal, mas que a revitalização da arquitetura dos hotéis, os famturs, divulgação conjunta por meio de folhetos, simpósios para divulgar e obter mão-de-obra interessada no setor, participação em feiras e *síte* seria as estratégias de atuação" (Entrevista A).

O diagnóstico identificou que, dentro da Gestão Administrativa, muitos empresários sabiam o que deveria ser feito, mas não de que maneira. Também identificou o acesso ao mercado (nacional, estadual e local) e a desagregação do setor como necessidades comuns entre os participantes.

Em uma segunda etapa, procurou-se identificar junto aos hoteleiros, a disposição dos mesmos em trabalharem em conjunto, seguindo o objetivo geral proposto pelo projeto Unihotéis.

Amberson e Luiz Marcelo Padilha, gerente estratégico do Sebrae Paraná, realizaram oficinas de trabalho para encontrar quais foram as dificuldades da rede, mediante a aplicação de metodologia da Metaplan – metodologia para elaboração de planejamento estratégico. METAPLAN é uma empresa alemã de consultoria que, desde 1972, desenvolve um método de resolução de problemas complexos que envolvam a participação ativa de muitas pessoas de uma organização. Em síntese, este método é um conjunto de ferramentas de comunicação que auxiliam grupos em busca de ideias e soluções para problemas.

“No intuito de formar um projeto inédito e com o devido impacto na economia local, a área estratégica, em convergência com as estratégias do Sebrae Paraná, decidiu investir seus esforços na estruturação de um projeto, baseado na metodologia Geor (Gestão Orientada para Resultado)” (Entrevista A).

Em entrevista com o gestor do Sebrae, este relata que foram convidados os interessados na formação da estratégia (rede) para realização, ao final de cada ano, de um jantar para pactuação do acordo de resultados proposto pelo projeto. Para este jantar, os participantes poderiam convidar os familiares como forma de interação e divulgação mais ampla das atividades do projeto, juntamente com a diretoria do Sebrae Estado do Paraná, Sebrae Local, Senac, Comtur, ABIH-Pr, SindHotéis, ACIFI, Secretaria de Turismo e Imprensa (Entrevista A).

“Anualmente, durante o tempo de participação do Sebrae junto ao grupo (2005 a 2007), foi realizado a pactuação para as ações do ano seguinte e relatórios dos resultados corrente foram apresentados durante um jantar com a presença dos participantes do Unihotéis e as entidades parceiras. Esta estratégia de pactuação pública tem sido práxis do Sebrae.” (Entrevista A)

O Sebrae conduziu o projeto utilizando a metodologia da própria instituição: Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Geor), que teve como premissas: 1) Demonstração com clareza dos resultados para a sociedade, público-alvo, governos e órgãos de controle externo; 2) Transformação da estratégia institucional em resultados concretos; 3) Criação de bases consistentes e objetivos de controle e avaliação; 4) Fortalecimento de parcerias internas e externas em torno de uma agenda concreta de resultados e ações (Entrevista A).

A partir da entrevista realização com o gestor Amberson conciliado à leitura do manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados (Geor) que os atributos são do projeto podem ser definidos como:

1. Foco em um público-alvo definido.

O público-alvo deve estar claro, bem como quem serão os beneficiários e seus desafios, além de ter por certo quem e como o projeto ocorrerá e onde irá acontecer.

A princípio, no projeto Unihotéis, o público-alvo foram os hotéis familiares de pequeno e médio porte e não participantes de redes; posteriormente foi definido como todos os meios de hospedagem de Foz do Iguaçu.

2. Orientação das ações e recursos para os resultados finalísticos.

Resultados finalísticos se referem aos efeitos das ações do projeto sobre os respectivos públicos-alvos ou beneficiários.

Os resultados finalísticos do Unihotéis foram: 1) Aumentar a taxa de ocupação em 3% no período de abril a dezembro de 2005, 4% no período de janeiro a dezembro de 2006 e 7% no período de janeiro a dezembro de 2007; 2) Aumentar o faturamento em 10% no período de janeiro a dezembro de 2005, 12% no período de janeiro a dezembro de 2006 e 15% no período de janeiro a dezembro de 2007.

3. Adensamento da visão de longo prazo.

Trata-se da visão sistêmica de longo prazo, considerando o ambiente externo, respeitando a singularidade e complexidade das atuações, seletividade, tempo hábil e com aplicação de inovação.

4. Intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial.

A intensidade trata do ato de incorporar o senso de empreendedorismo no gerenciamento próximo aos acontecimentos e de quem faz acontecer.

O ciclo do Geor deu-se como a estruturação do projeto, o gerenciamento, o monitoramento e a avaliação contínua, com foco no público-alvo.

A ferramenta de apoio à tomada de decisão utilizada na metodologia de estruturação de projetos da GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) foi o Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR).

O SIGEOR é um ambiente de gestão e colaboração que foi concebido visando agilizar e apoiar às decisões estratégicas de cada projeto através do gerenciamento e monitoramento dos mesmos pelas instituições parceiras, o que

permite aos beneficiários de cada projeto e à sociedade em geral acompanhar as ações em desenvolvimento e os resultados alcançados, o que contribui para a qualidade dos projetos desenvolvidos (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

O caso Unihotéis foi selecionado para compor o livro “Casos de Sucesso”, publicação do Sebrae, no ano de 2006, tendo como tema central o ‘Turismo’. O mesmo relata o movimento do Unihotéis, pela perspectiva de uma redação jornalista. Tal texto revela que o projeto Unihotéis começou baseado no “Projeto Sebrae Competitividade Setorial”.

“E por fim o Unihotéis passa a fazer parte do projeto Turismo Integrado ao Lago da Itaipu (Caminhos), passando a integrar esta cadeia produtiva e representada pelo SindHotéis e núcleo setorial do Turismo na ACIFI” (Entrevista A).

5.1.2 Programa de Desenvolvimento Setorial do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu

O projeto da rede Unihotéis surgiu a partir da necessidade do SEBRAE em atender o Programa de Desenvolvimento Setorial do Estado. O Sebrae tem trabalhado com esse programa desde meados dos anos 90 e, atualmente, apresenta um número muito grande de projetos, alguns com até seis anos de desenvolvimento. Estes programas, de cunho nacional, acontecem em todas as regiões do País.

Em geral, o Sebrae busca trabalhar com a seguinte metodologia: o primeiro passo é a organização dos atores locais, com a criação de instâncias e gestão compartilhada do desenvolvimento, como fóruns e consórcios de municípios. Um segundo passo é fazer um diagnóstico para identificar vocações e potencialidades econômicas do território, para, a partir disso, elaborar planos de desenvolvimento que sejam compartilhados, em que todos os atores locais celebrem um acordo para caminhar em uma mesma direção. Por último, faz o intermédio, como atividade típica do Sebrae, o apoio às micros e pequenas empresas que estejam dentro dos setores econômicos escolhidos como prioritários para o desenvolvimento daquele território.

Assim, cada regional elege áreas estratégicas para desenvolver os municípios brasileiros, e sobre isso se baseia seus programas de desenvolvimento, de maneira que possa gerar uma maior sinergia entre os projetos e programas realizados.

As investigações realizadas sobre a origem do Unihotéis pressupõem ser este um programa de desenvolvimento setorial, assim identificado no acervo do Sebrae. A intenção dos programas de desenvolvimento setorial empresarial é melhorar os indicadores de micro e pequenas empresas nas regiões, fomentando e incentivando a cooperação e acesso a mercado.

Como maior iniciativa, o programa conta como principal estratégia o fortalecimento de parcerias com instituições públicas e privadas que atuam no setor, designado então como prioritário, a fim de proporcionar aos grupos envolvidos acesso direto ao cliente consumidor, criando melhores condições para o ajuste da sua produção, assim como possibilitando uma adequação às tendências e às necessidades do mercado. Busca-se, assim, o fortalecimento da competitividade do setor em questão, determinando de maneira clara todas as fases do programa, definindo os planos de ações e observando as parcerias das instituições, o que fortalece não apenas a cadeia produtiva, como os demais setores investidores.

Cada programa cria sua base estruturante e registra no Geor, de maneira que fique sobre a responsabilidade do gestor apresentar todas as etapas do programa, controles de resultados e indicadores de medição que avaliam e acompanhar as destinações e aplicações de recursos, especialmente os financeiros.

O Sebrae considera a divisão das atividades como:

1. Programas
2. Projetos
3. Subprojetos

E foi esse o padrão seguido para realização do projeto Unihotéis. A data prevista para início do programa Unihotéis foi 08 de março de 2005, e a de término, 30 de dezembro de 2007, com a celebração de resultado finalístico, já descrito anteriormente. O Sebrae apresentou um acordo de resultado ao projeto de desenvolvimento setorial de hotéis de Foz do Iguaçu, que foi celebrado em 30 de março de 2005.

Os empresários dos “Hotéis independentes de Turismo de Foz do Iguaçu” que compuseram a primeira adesão ao programa foram SANDIEGO, RAFAIN CENTRO, CONTINENTAL INN, RECANTO PARK, SAN RAFAEL, SAN JUAN, SAN JUAN CATARATAS, DEL REY, BELLA ITÁLIA, MIRANTE, NADAI, ROYAL PARK, TURRANCE GREEN, TAROBÁ EXPRESS, PANORAMA e ACQUAMANIA RESORT. Já os demais parceiros que compuseram as Alianças Estratégicas foram ACIFI, SENAC, SINDHOTÉIS FOZ, ABIH REGIONAL OESTE PARANÁ, PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU, CACIOPAR, FECOMÉRCIO, FACIAP, SEBRAE PARANÁ e o SEBRAE NACIONAL. Todos os participantes do Projeto Desenvolvimento do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu tinham como objetivo o alcance de um conjunto de resultados.

Como objetivo geral ficou proposto “Tornar o Unihotéis o melhor meio de hospedagem de Foz do Iguaçu para equipe e clientes”. (SEBRAE/SIGEOR, 2008)

Juntamente com os resultados finalísticos, o Sebrae apresentou os resultados intermediários:

“Ter 10% dos hotéis comercializando produtos em conjunto no período de abril de 2005 a dezembro de 2005, e mais 40% dos hotéis de janeiro de 2006 a dezembro de 2006 comercializando em conjunto e 100% dos hotéis no período de janeiro de 2007 a dezembro de 2007 comercializando em conjunto” (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Os compromissos específicos das alianças estratégicas foram estabelecidos, conforme o documento de acordo, durante o desenvolvimento do programa. “Fornecer informações, em tempo e na qualidade e especificações requeridas, para monitoramento da ação do Unihotéis” (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Aos integrantes da rede foi proposto prover recursos necessários, no âmbito de sua empresa, para executar e assegurar os resultados na qualidade das ações e nos prazos previstos no programa (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Esse programa de turismo é voltado para o desenvolvimento do segmento de hotéis de Foz do Iguaçu e teve como foco estratégico proposto pelo Sebrae os seguintes itens:

- Promover a qualificação profissional dos colaboradores dos hotéis.
- Promover a qualificação empresarial dos gestores dos hotéis.
- Integrar o setor por meio de ações associativas.
- Otimizar as taxa de ocupação.
- Promover acesso a mercado.

As premissas do programa são apresentadas no acordo (SEBRAE, 2005), da seguinte forma:

- Parceiros atuando efetivamente e comprometidos com o projeto.
- Participação efetiva e comprometida dos empresários.
- Aumentar em 5% o fluxo de turistas em Foz do Iguaçu.
- Divulgação institucional do destino Foz do Iguaçu nos dois anos seguintes.

É possível perceber que as premissas do programa refletem seu caráter estratégico voltado para a realização de alianças que, contribuindo em várias direções, venham a corresponder ao sucesso esperado pelo programa, aproveitando os aspectos macro do destino Iguaçu, dos quais todos, especialmente os do segmento turístico, compartilham de aumento do fluxo de turistas e do aumento da divulgação do destino Foz do Iguaçu.

O quadro de ação (Anexo2) demonstra que o maior recurso financeiro foi destinado à capacitação e consultoria, cumprindo, assim, os objetivos propostos pelo programa.

Na continuidade do referido acordo, foi proposto a execução das ações e demais iniciativas deste programa de forma ampla e conjunta, contando com que os participantes - hotéis ou entidades – integrassem a aliança estratégica formada pelo Unihotéis, apoiando a instalação e a operação do Comitê Gestor que tem por função

representar e articular os interesses dos integrantes do segmento de empreendedores.

As entidades parceiras, suas unidades e representantes, assumiram o compromisso de apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados previstos no programa e de prover os meios para a sua execução. Comprometeram-se, em particular, com as responsabilidades especificadas no quadro constante do Anexo 2 – responsabilidades pela viabilização financeira, pela execução das ações ou pelo apoio técnico.

Os compromissos relacionados à execução das ações compreendem:

“Executar as ações, em tempo hábil e na forma adequada, responsabilizando-se pelos resultados, qualidade e prazos de execução;”

“Fornecer as informações físico-financeiras, em tempo hábil e na qualidade e especificações requeridas, para o monitoramento das ações;”

“Prover os recursos humanos e físicos, segundo especificações e cronogramas estabelecidos” (SEBRAE/SIGGEOR, 2008).

Os compromissos relacionados à viabilização financeira compreendem:

“Prover recursos orçamentários e financeiros, segundo os valores e cronogramas estabelecidos” (SEBRAE/SIGGEOR, 2008).

Os compromissos relacionados ao apoio técnico e metodológico compreendem:

“Proporcionar orientações técnicas e metodológicas ao gerente do projeto;”

“Disponibilizar produtos e serviços, desenvolvidos em suas áreas de competência, segundo as especificações do projeto” (SEBRAE/SIGGEOR, 2008).

O acordo previa a possibilidade de novas incorporações por integrantes que tivessem como objetivo de execução o financiamento das ações, entre outras necessidades advindas do programa.

5.1.3 A negociação do Unihotéis e suas alianças estratégicas

Afirmado através de documentos, as entidades que compõem a Aliança Estratégica estão de acordo com a organização definida para o gerenciamento do projeto e confirmam a designação das pessoas responsáveis pelo seu gerenciamento, execução das ações e articulação com parceiros. Alianças estas que foram criadas em função dos objetivos definidos pela governança e por ferramentas introdutórias do programa.

O termo esclarece que as pessoas designadas atuarão de forma consistente com as orientações técnicas e metodológicas das suas respectivas entidades ou unidades organizacionais.

Nas diretrizes do acordo, o Sebrae Paraná estabelece que a coordenação será o elo exclusivo entre os hotéis e as instituições que compõem a aliança estratégica, das quais asseguraram os resultados e sua qualidade na execução, bem como os prazo previsto no acordo. Assim como fornecer informações, que permitiram o monitoramento das ações tipificadas no programa. Essas alianças podem ser vista como uma estratégia de capacitação aos hoteleiros, evidenciadas na formação da estratégia Unihotéis.

O Sebrae proporcionava uma troca de conhecimento de experiências através de todos os hotéis integrantes da rede, visitas que foram programadas até agosto de 2005, mas na prática só foram encerradas em outubro do mesmo ano.

“Promover a qualificação empresarial dos gestores dos hotéis. A governança aderiu à participação no empretec/Sebrae que é uma (capacitação de empresários). Após as capacitações o foco foi melhorar as atitudes dos hoteleiros“ (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

O SENAC fez parte do escopo inicial de parceiros em soluções para capacitação de pessoal técnico e operacional dos meios de hospedagem, viabilizando assim a realização da capacitação para camareiras, garçons, governanta, entre outros treinamentos do ramo hoteleiro. O Senac também viabilizou o programa PAS (Programa de Alimentos Seguros), que se refere a uma forma de certificação para o ambiente de restaurante e alimentação, a aliança estratégica,

consistia em oferecer as capacitações por custos reduzidos pelo Senac. O PAS foi uma das estratégias de grande impacto para adesão ao Unihotéis (Entrevista A).

“(...) Depois que viram que estava andado entraram outros, lembro que tem gente que entrou só por causa do gerenciamento de resíduos sólidos porque a prefeitura aumentou a fiscalização. O PAS na época custava R\$2.500,00. O pessoal pensa no agora não pensa no longo prazo (...)” (Entrevista F).

Consultorias realizadas pelo Senac serviram não como objetivo inicial, mas como consequência de novas adesões, não de forma deliberada, mas emergente.

Durante o processo, a ACIFI também fez aliança à rede. Essa aliança não somente atendeu ao pedido do programa Unihotéis por uma parceria que propusesse soluções ao grupo, como também pela posição da ACIFI de estar em formação com o núcleo setorial do turismo, trabalhando em uma estratégia que acolhesse a situação turística municipal, passando a viabilizar espaço físico para reuniões e apoio institucional (Entrevista A).

A aliança estratégica do Unihotéis com o Senac, atraiu a adesão de muitos hotéis pelo interesse de acessar ao Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), oferecido com o objetivo de se capacitar e manter as empresas enquanto estas capacitações ocorreriam.

“(...) tinha também, na época, a questão do lixo, programa de gestão de resíduos sólidos que os hotéis precisavam, então, no qual a gente fez constar no planejamento estratégico(...)” (Entrevista F).

Os hotéis procuraram aderir ao Unihotéis pelo motivo de obterem a certificação do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos exigido pelos órgãos fiscalizadores.

“Alguns hotéis já iniciaram, por conta da resolução de fiscalização, proposta pela vigilância sanitária de Foz do Iguaçu, em particular do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)” (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

A aliança estratégica do Unihotéis com o Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), atraiu novas adesões pelo interesse de acessar ao Programa de Eficiência Energética, oferecido com o objetivo diagnosticar, medir e orientar sobre o consumo de energia elétrica.

“Todos os hotéis integrantes do projeto irão receber a visita do SENAI que está operacionalizando o Programa de Eficiência Energética em Foz do Iguaçu, essas visitas começam a partir de 27 de junho de 2005” (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Através da participação do SINDHOTÉIS (Sindicato dos hotéis) a rede obteve apoio institucional e de divulgação, relacionamento entre os participantes da rede Unihotéis, uma vez que o sindicato representa parte integrante da formação hoteleira.

A ABIH-PR (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) (regional Oeste) é por natureza integrante de qualquer ação dos hoteleiros e sua presença advém da necessidade de representação e condução de uniformidade entre as ações da rede com as diretrizes do setor hoteleiro.

“ (...) É unir forças junto com Abih, Sindhotéis e Sebrae para montar um grupo no qual vamos fortalecer esses hotéis melhorando a qualificação da mão-de-obra, melhorando assim, os pontos negativos, e criando soluções aos hoteleiros (...)” (Entrevista F).

A Prefeitura Municipal de Foz de Iguaçu é incluída como aliada, por ser não apenas representante como simultaneamente representada pelos hotéis em todas as suas ações de divulgação, como por exemplo, os FAMTUR (visitas técnicas turísticas) e nas demais ações de divulgação do destino Iguaçu. A Secretaria de Turismo e os hotéis dialogam na forma de divulgação conjunta com materiais de publicidade, feiras e informações turísticas, entre outras (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

A Aliança com a CACIOPAR (Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná) é fruto de outras parceiras institucionais, em que o Sebrae leva soluções de capacitação, e uma outra forma de apoio pelo qual permite chegar às federações e às associações a força de divulgação (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

A FECOMÉRCIO (Federação do Comércio do Paraná) oferece uma aliança institucional que fornece tanto apoio, quanto recursos financeiros. Sua participação visa incorporar entidades de mantenedoras do Senac e, entre muitas outras, viabilizar, por meio de representação, o fortalecimento do Unihotéis no campo do comércio, fornecedores e boas práticas comerciais (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

A FACIAP (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná) é uma aliada que fomenta o associativismo, sendo uma grande instituição do sistema brasileiro (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Assim, pode-se concluir que a formação das alianças estratégicas, acima citadas, permitiu o desenvolvimento de estratégias que foram decisivas para o sucesso da rede e a inclusão de novos hoteleiros, sendo estas:

Quadro 8 Algumas estratégias foram decisivas para inclusão de novos hoteleiros:

Estratégia	Instituição
Programa de Alimentos Seguros (PAS)	SENAC
Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)	SENAC
Capacitação de atividades de meios de hospedagem (Camareira, recepção, garçons)	SENAC
Programa de Eficiência Energética	SENAI
Visitação entre hoteleiros	SEBRAE
FAMTURS	SEBRAE/PMFI
<i>Site</i>	SEBRAE
Central de compras	SEBRAE

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

5.2 MÚLTIPLOS SIGNIFICADOS NO *STRATEGIZING*

Para entender as semelhanças e diferenças dentre os participantes envolvidos na realização da estratégia Unihotéis – sendo eles os hoteleiros, os gestores e outros parceiros estratégicos – é preciso compreender como foi construída esta estratégia, partindo da identificação de seus motivos iniciais.

Através da pesquisa, se evidenciou que desenvolver a estratégia ‘Unihotéis’ foi possível, pelo interesse mútuo de hoteleiros, de gestores e de outros parceiros estratégicos, que apresentaram como necessidade em prover nas decisões as razões ilustradas pelo seguinte quadro:

Quadro 9 Tomada de decisão na participação do Unihotéis

Motivos	Forma de decisão
Conhecimento compartilhado	Decisão em grupo
Formas de Associativismo e Aliança estratégica	Decisão em grupo
Capacitações	Decisão em grupo
Compras conjuntas	Consenso
Visitas técnicas	Consenso
Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Decisão individual
Programa de Alimentos Seguros	Decisão individual
Projeto de Eficiência Energética	Decisão individual
Marketing (Fachada, material de divulgação, feiras)	Decisão individual
Projeto arquitetônico	Decisão individual
Diagnóstico empresarial	Colegiado

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

O quadro mostra que em questões referentes a conhecimentos compartilhados; formas de associativismo e capacitações eram facilmente resolvidas por decisões em grupo através da rede. Assim como as questões de compras conjuntas e visitas técnicas que evidenciaram a necessidade de um consenso geral. Já as questões dos programas e projetos propostos mantinham a necessidade de

decisões particulares e individuais; mas no geral todas fizeram parte dos propósitos que incentivaram cada hotel participante a aderir a rede.

Tais motivos foram escolhidos de forma isolada ou em conjunto por parte de cada hotel, sendo que a construção das temáticas foi por sugestão dos participantes da rede.

Portanto, sua formação pode advir de diversos significados, variando do entendimento individual de cada integrante da rede. O esquema abaixo identifica os diversos significados e quantidade de declarações encontradas nas entrevistas.

Quadro 10 Esquema geral dos significados da formação do Unihotéis

Significados	Quantidade de Declarações
Hotéis independentes	07
Conhecimento compartilhado	18
Associativismo e alianças	17
Capacitações	19
Compras conjuntas e vendas conjuntas	16
Ações de marketing e de divulgação	06
Projeto arquitetônico	14
Crédito e financiamento	04

Fonte: Criado pelo autor, 2010.

5.2.1 Significado 1: Hotéis independentes

O primeiro grande significado Unihotéis: era de unir hotéis Independentes. Nos primeiros encontros se percebeu a necessidade de um nome, surgindo do

próprio grupo o nome “hotéis Independentes de Foz do Iguaçu”. Esse nome inicial revela um pouco da intenção do *strategizing*, indicando uma geração familiar de sucessores que provém da independência acima da própria união.

“(...) todos hotéis independentes, de pequeno porte basicamente hotéis de três estrelas que acabaram então, unindo-se numa ação (...) todos os hotéis eram independente, criou-se ‘hotéis independentes de Foz do Iguaçu’, este foi o primeiro nome. (...) Mas depois esta questão de independente, que a nomenclatura acabou não pegando bem, e, enfim, que não era nada de oposição aos hotéis de cadeia, aos hotéis grandes, não era um desafio, mas, muito pelo contrário estávamos abertos a todos os estabelecimentos que quisessem participar e acabou ficando então uma discussão um pouco dentro do próprio Sebrae, que acabou assumindo o nome de Unihotéis (...)” (Entrevista D).

Por outro lado, o momento que os filhos dos proprietários ascenderam na administração e receberam mais confiança por parte de seus pais, puderam assumir o gerenciamento de seu hotel, por meio de condições favoráveis do programa Unihotéis e de apoio da instituição conceituada Sebrae. Portanto, a união e as ações previstas dentro deste escopo, oferecem confiança e independência dos filhos para com os pais na gestão do hotel.

“(...) Acima de tudo jovens, jovens filhos de hoteleiros operacionais da cidade que procuram espaço maior, dentro de seus hotéis, até então não estavam conseguindo êxito. Talvez a união destes esforços, talvez essa ajuda do Sebrae, de trazer alguma consultoria, ter financiado alguns projeto individualmente, nenhum faria individualmente, certamente deu força, para que esses, filhos de hotéis pequenos até então, puderam crescer até perante os seus pais, até perante os seus parentes puderam ir assumindo aos pouquinhos esse hotéis, então, foi um momento de transição, que certamente aconteceria essa transição independente mais tradicionais, dando espaço para os seus filhos, iria se afastando, mas iria ser mais demorado, com certeza o apoio do Unihotéis, essa troca de informações, essa mostra do conhecimento, deu a confiança necessária para esses hoteleiros que já estavam mais desgastados (...)” (Entrevista D).

Ao longo de seu desenvolvimento o grupo decidiu aplicar uma gestão profissional com foco na comunicação visual dos hotéis, e posteriormente, contratar uma consultoria de marketing, que pôde avaliar a não adequação do nome ao projeto, surgindo assim, o nome Unihotéis.

As empresas associadas enviavam seus gerentes para participar das reuniões semanais do projeto, a maioria dos empresários (proprietários), justificava

sua ausência pela falta de tempo, conforme relato de Sidnei Paiva Silva, presidente do primeiro comitê gestor do Unihotéis no ano de 2005. “Os empresários não gostam de ficar em reuniões demoradas e que tenham que falar sobre possíveis soluções quer a coisa pronta”. (Sidnei Paiva). Outra entrevista revela que essa não participação dá-se também em função da delegação de atividades ao gerente, que representa uma melhor verbalização dentro do grupo (Entrevista S).

Porém, como a estratégia foi desenvolvida para os próprios hoteleiros, uma das entrevistas, ressalta a contestação de alguns em garantir a participação não apenas do gestor, como do próprio proprietário da organização, visando a tomada de decisão, principalmente para questões financeiras ou emergentes. (Entrevista F), ainda que, em alguns casos, os proprietários delegaram aos gerentes, sejam eles gerente comercial ou de marketing, a autonomia de decisão, conforme consta suas declarações nas entrevistas pelos participantes gerentes, gestores no Comitê Gestor de 2005.

“Eu tinha total autonomia e podia decidir qualquer assunto que fosse decidido no Unihotéis e o hotel participaria” (Entrevista J)

“Eu é que fazia a ponte entre o Unihotéis e o hotel, inicialmente como o hotel era arrendado as ações eram todas minhas, depois passei a operar outro hotel” (Entrevista L).

5.2.2 Significado 2: Unihotéis em ação; compartilhado de experiências

Silva (2005), proprietário do hotel Rafain Centro, em entrevista ao jornal de circulação local, declarou como o objetivo e as metas finalísticas do grupo: “Integração, negociação e ação são palavras que deverão ser incluídas no contexto dos hotéis tanto de Foz do Iguaçu como da região Oeste”.

A primeira ação da rede Unihotéis foi diagnosticar cada um dos hotéis participantes, por meio da visitação à estrutura do hotel, de maneira que pudessem evidenciar suas vantagens e dificuldades, assim como possíveis soluções aplicadas às demandas de mercado. Essa troca de informações foi responsável por gerar uma

cultura associativista (Entrevista A). “(...) o maior benefício do Unihotéis foi a troca de experiências e poder conhecer hotéis econômicos” (Entrevista D).

“Para mim o melhor foi essa troca de informações e contato da rede, hoje a gente conhece todos os hoteleiros de Foz do Iguaçu, a gente conversa, troca e-mails, então foi muito, muito positivo dentro do programa do Unihotéis” (Entrevista F).

“Posso dizer que o maior benefício foi a rede de contatos, que até então, era tudo assim que tem hotel que nem cumprimenta, nem conversa e com esse programa a gente teve, dentro das ações, fanturs, chamar o hoteleiro para ir para uma feira, se conhecer melhor, trocar ideias, trocar experiências, acho que um dos pontos muito válidos deste projeto foi a troca de experiência que teve(...)” (Entrevista F).

“(...) Acho que foi a troca de ideias, até então a administração era muito voltada em achar isso, achar aquilo e, a gente começou a ver que a troca de ideias, o planejamento de começar a colocar no papel funciona (...)” (Entrevista J).

“(...) eu acho o mais importante a integração, porque foi uma conquista, foi algo novo” (Entrevista B).

A troca de conhecimento e experiências durante o processo, foi reconhecida como um aumento muito positivo na mentalidade de cada organização, assim como contribuiu para a redução de custos e para a melhoria de resultados econômicos, no que se refere à aplicação de ideias emergentes deste processo, que pode ser compreendido como o processo de ensino-aprendizagem.

“(...) eu fui na primeira reunião como convidado, como ouvinte apenas, para saber o que poderia estar acontecendo, me animou, me mostrou uma realidade que eu não conhecia, que são os hotéis de pequeno porte, ‘tipo econômicos’, porque todos esses hotéis viviam da muamba, viviam dos sacoleiro (...)” (Entrevista D).

Alguns participantes tinham como maior interesse, a necessidade de compreender o funcionamento de um hotel econômico e, com a participação no projeto, puderam obter uma grande aquisição de informações que contribuíram para seu ramo de negócio, ou mesmo para a aquisição um novo ramo de negócio do segmento econômico.

“A maior contribuição foram as troca de informações” (Entrevista L).

5.2.3 Significado 3: Unihotéis na forma de associativismo e alianças estratégicas

A aliança estratégica da rede Unihotéis tem como perspectiva utilizar a tecnologia, especialmente a internet, para servir de apoio para a criação de um modelo inédito que realize a melhoria de sua competitividade, por meio do acesso ao mercado a um custo reduzido, aumentando a competitividade.

Diferente da formação convencional de alianças estratégicas formadas por grandes empresas, o Unihotéis foi firmado entre empresas de médio e pequeno porte, formação esta que possui particularidades as quais passaremos a analisar.

No escopo do projeto Unihotéis, o Sebrae definiu seu aporte de recursos financeiros em três anos consecutivos, da seguinte maneira: R\$140.000,00 no primeiro ano, R\$ 70.000,00 no segundo e R\$ 65.000,00 no terceiro (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Os aliados estratégicos do Unihotéis apresentaram recursos financeiros ou econômicos da seguinte forma: a ABIH (Oeste) gerou R\$ 30.000,00; o Senac R\$ 9.000,00; o Governo do Estado do Paraná, R\$ 18.000,00, os Empresários R\$ 131.900,00 e outros parceiros geraram R\$ 18.000,00 (Anexo 2).

O projeto previa o orçamento dos recursos oriundos do Sebrae e gradativamente incorporava uma participação de recurso financeiro por parte de cada hotel. O objetivo era de iniciar sua implantação e a manutenção e, após este período o projeto deveria ser auto sustentado pelos hoteleiros, por meio de um rateio que garantisse a manutenção. Para o primeiro ano de rateio cada hotel contribuía com o valor de R\$200,00 mensais.

Para que pudessem ser realizadas as ações e tarefas definidas pelo projeto, foi necessária a realização de Aliança Estratégica com outras instituições, na medida em que surgia uma nova demanda por capacitação, como no caso do Programa de Alimentos Seguros e do Programa de Gestão de Resíduos Sólidos, providos pela aliança com o Senac, e da Consultoria de Eficiência Energética, da aliança com o Senai. Para a estrutura de espaço para reuniões, encontros, capacitações e treinamento, foram feitas alianças com o Sindhotéis, com a ACIFI e demais

instituições citadas anteriormente. E para garantir sua exposição e participação em feiras, foi selada a aliança com a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, Comtur (Conselho Municipal de Turismo), Secretaria de Turismo, ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), Fecomércio, Caciopar, Itaipu e Faciap.

"O grupo de hotéis participou da BNT- Bolsa de Negócios nos dias 21 e 22 de maio de 2005. Estiveram em dois locais um no *stand* da Secretaria de Turismo de Foz e no *stand* do projeto Caminhos Integrados ao Lago de Itaipu, foram distribuídos os *folders* elaborados em conjunto para o grupo " (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

A aliança estratégica com a Prefeitura de Foz do Iguaçu, garantiu não apenas a presença em feiras, como sua representação na figura da Secretaria do Turismo, e a empresa Itaipu, na forma de cooperação conjunta de venda e na distribuição de material do destino Iguaçu.

"A participação foi no *stand* cooperado com a Secretaria de Turismo de Foz. O grupo também participou de caravana técnica, ao Solar Del Che na Argentina, e à feira na de Gramado no Rio Grande do Sul, e participando da EUIPOTEL, em São Paulo, em 2006, e *Road Show* nos shoppings do Paraná " (Sebrae, 2007).

A Aliança estratégica com a ABAV (Associação Brasileira de Agência de Viagens) garantiu uma participação nas feiras de turismo na ABAV-Rio (Rio de Janeiro), evento nacional do setor turístico.

No total, o Unihotéis, em parceira com a ABAV, a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e dentre outros parceiros, participou de sete feiras; quatro em 2005, uma em 2006 e duas em 2007.

As visitas técnicas (Famturs) possibilitaram uma melhor forma de divulgação e comercialização do produto turístico que oferece o destino de Foz do Iguaçu, permitindo que as redes de contato pudessem tanto se conhecer quanto melhor divulgar seus produtos e serviços, partindo do pressuposto que, após visitar o destino e experimentar os atrativos, os clientes terão uma maior influência de escolha na comercialização do pacote ou destinos turísticos.

"Foram visitados nos dias 18 e 19 de junho os atrativos da região litorânea saindo de Foz do Iguaçu até Guaíra, participação dos hoteleiros e da empresa de turismo TOPIC TUR que comercializa os roteiros. E FAMTUR realizado para SOLAR DEL CHE e MISSÕES na

Argentina. Foi formatado pacote Foz / Solar / Missões” (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

5.2.4 Significado 4: Unihotéis e as capacitações

Promover a qualificação profissional dos colaboradores dos hotéis é o primeiro item do objetivo estratégico do Unihotéis, isso em função da perspectiva do setor em prover mão-de-obra qualificada, assim como aprendizado contínuo, profissional e permanente para o setor hoteleiro.

“(…) um dos principais objetivos era treinamento e capacitação de funcionários, ou seja, se unir. Através desta união de grupo você adquirir um número grande de funcionários que dentro da empresa, precisaria de treinamento (…) A ideia era capacitação de funcionário” (Entrevista L).

As capacitações eram elaboradas e executadas mediante um cronograma de ações, definido pela governança e dialogado com os demais participantes, a fim de permitir uma tomada de decisão conjunta. “Apresentado aos hoteleiros a relação de capacitações a serem executadas em 2005, aguardando decisão de quais serão feitas “(SEBRAE/SIGEOR, 2008).

“(…) então, foi feito muito mais, foi feito integração, foi feito PAS, foi feito capacitação (…)” (Entrevista B).

“Alguns hotéis foram bem sucedidos como inovações de fachadas, capacitações (…)” (Entrevista O).

A rede Unihotéis definiu que a capacitação técnica deveria ser desenvolvida pelos parceiros das alianças estratégicas. Assim, o Senac enviou uma relação de vários cursos para os colaboradores dos hotéis, que elegeram os temas de atendimento e recepção, realizados a partir de julho de 2005 (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Da aliança estratégica com o Senac, surgiu o primeiro curso para colaboradores: “Qualidade em atendimento ao turista”, logo em seguida, foram realizados mais dois cursos nas áreas de camareira e governanta (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Outra capacitação técnica em parceria com o Senac, foi a realização do PGRS (Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos) acoplada com consultoria e parceria da Secretaria de Meio Ambiente de Foz do Iguaçu.

“ (...) aí foi uma unanimidade e todos eles participaram da consultoria do PAS e depois disso também foi levantada a questão assim de que curso que a gente teria; a necessidade de eles estarem fazendo, seria os cursos de aperfeiçoamento em todos os níveis do setor hoteleiro, ou seja, operacional, executou muito, o de recepção, garçons, camareira todos esses cursos nós fizemos em conjunto com eles” (Entrevista V).

A princípio, a capacitação estava voltada para os colaboradores e não para os próprios hoteleiros. Porém, logo surgiu a proposta de promover a qualificação empresarial dos gestores dos hotéis, podendo, neste caso, ser incluído o proprietário, caso o mesmo fosse o gestor do negócio.

A primeira capacitação para os gestores foi em “Gestão Financeira” no período de 27, 28 e 29 de junho de 2005. A segunda capacitação foi de “Controles Financeiros” e a terceira foi na área de “Marketing” - (Divulgando minha empresa de forma eficaz). Tais capacitações utilizaram módulos do Sebrae destinados à formação de empresários (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

As entrevistas iniciais com os gestores dos hotéis revelaram que a adesão ao projeto Unihotéis, veio, entre outros motivos, da necessidade de capacitar adequadamente seus colaboradores. “Aqui entendemos que a capacitação do pessoal é uma saída da crise” (Entrevista B).

Entretanto, percebe-se que a maioria das pessoas capacitadas no projeto Unihotéis, já não se encontra mais nas organizações, criando uma necessidade de capacitação constante. “(...) há um grande *turn over*, de forma que também, hoje se vê a necessidade de novas capacitações” (Entrevistas B). As entrevistas (I, N, J) demonstram um alto *turn over* no segmento hoteleiro. Analisando as entrevistas com os hoteleiros, e diagnosticando seu perfil, foi possível evidenciar que muitas das demissões são promovidas pelo baixo grau de tolerância.

As capacitações se manifestaram em várias direções, uma delas foi a demanda por pessoal em Alimentos e Bebidas (A e B) (Entrevista I).

“Com certeza a mão de Foz do Iguaçu é muito precária, era muito precária, melhorou muito, bastante, a gente precisa de funcionário. Tinha que sair procurando nas agências de emprego, que mandava pessoas não capacitadas, era dois trabalhos, não que a gente não possa treinar, a gente treina, mas a gente gostaria que a coisa (viesse) mais mastigada, porque a gente ganha tempo, porque tempo é dinheiro e então diante disto é que nós entramos no Unihotéis” (Entrevista I).

Em outra revelação:

“ (...)o surgimento do Unihotéis veio da necessidade de capacitação dos colaboradores e pela necessidade de união entre hoteleiros, aderi imediatamente e participei de todas as reuniões” (Entrevista B).

Na possibilidade de proporcionar ações imediatas, que denominassem um ganho na operação hoteleira foi realizada a palestra técnica RIO MAIS 15 e mais quatro palestras com temas diversos. “Segurança com cartão de crédito”, “Microlins” e outras. Na área de manutenção hoteleira foi realizada palestra de orientação e manejo, entre outras reuniões (Entrevista A). Tais palestras, ainda que identificadas como uma forma de capacitação, também foram identificadas como uma forma de oferecer ganhos econômicos (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Tais modalidades de capacitação estenderam-se de maneira empreendedora, sendo, então, enviadas fichas de inscrição aos empresários, na semana entre os dias 6 e 13 de julho de 2005 do EMPRETEC e apresentadas em reunião da rede as finalidades do programa.

Algumas palestras foram identificadas como formas de capacitação e de oferecer ganhos econômicos. Como a palestra técnica RIO MAIS 15, que visava proporcionar ações imediatas, assim como um ganho na operação hoteleira. Mais outras quatro palestras com temas diversos também foram realizadas, como a de Segurança com cartão de crédito, ‘Microlins’, e outras. Na área de manutenção hoteleira foi realizada palestra de orientação e manejo entre outras reuniões (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Essa estratégia foi fundamental para aprimorar o desempenho dos hoteleiros, já que os programas oferecidos davam ênfase à melhoria da cultura empreendedora. Foi estabelecido um prazo de até o dia 30 de julho 2005 haver a devolução das

fichas de inscrição, uma vez que o acesso ao programa previa entrevistas dos candidatos, para definir seus participantes (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

5.2.5 Significado 5: Unihotéis e as compras e vendas conjuntas

A estratégia do Unihotéis prescrevia uma forma de associativismo que incluía compra e venda.

Muitos hotéis aderiram ao Unihotéis, com a finalidade de obter a realização de compras conjuntas, bem como a comercialização do produto hoteleiro. Como declarado nas entrevistas, “se falou muito na época em centrais de compras coletiva” (Entrevista D). “Há uma grande necessidade em compras” (Entrevista I). “(...) o que os hotéis precisam hoje, é a necessidade de treinamento, redução de custos nas compras conjuntas (...)” (Entrevista L).

“A gente até queria participar de compras conjuntas (...). Nós tínhamos um grande interesse pelas compras conjuntas” (Entrevista B).

A rede fez a tentativa de negociação conjunta, a partir de uma reunião de sensibilização no dia 23 de junho de 2006, que mapeou a demanda junto aos hotéis, para tomada da decisão das compras conjuntas para feiras. Como resultado, foram realizadas compras conjuntas de material de divulgação para feiras.

Algumas outras compras foram realizadas, como compras conjuntas de gás, frango, mas não foram repetidas. (Entrevista A). Isso porque tais compras foram percebidas pelos hoteleiros, como uma efetiva necessidade e também e pela ausência de um espírito de cooperativista, necessário para a realização de tais ações conjuntas.

Pela perspectiva de alguns hoteleiros, a possibilidade de compras conjuntas foi pequena, conforme entrevista “Nós somos muito pequenos para comprar juntos, existe redes maiores para obter os benefícios” (Entrevista N). A mesma ainda declarou que, por se tratarem de compras pequenas, não via sentido de serem realizadas juntas, já que devem ser feitas diariamente ou semanalmente, de acordo com suas necessidades específicas (Entrevista N).

“(...) lamento de não termos organizados em Foz do Iguaçu uma central de compras para todos os hotéis participantes do Unihotéis” (Entrevista G).

Para o ano de 2006, foi sugerida mais efetividade às negociações conjuntas e, como estratégia de vendas, foi realizada a contratação de uma empresa para desenvolver um Portal Unihotéis, que teria acesso online e ofereceria informações sobre diárias e passeios turísticos, disponibilizando a venda direta de tais pacotes (Entrevista A). Junto a esta ação foi elaborado um DVD do destino de Foz do Iguaçu e com dados também coletados das empresas sediadas na Argentina (*Puerto Iguazú*), parceira do projeto, também direcionado para vendas (SEBRAE/SIGGEOR, 2008).

As entrevistas revelaram uma certa percepção dos hoteleiros para a venda conjunta, o projeto tinha como objetivo a realização de vendas conjuntas que beneficiassem os hoteleiros, mas não atingiu retorno suficiente para as vendas. “Quantos novos clientes o *site* do Unihotéis trouxe para os hotéis da rede Unihotéis? Nenhum” (Entrevista T).

5.2.6 Significado 6: Unihotéis e o perfil do hoteleiro

A grande maioria dos hoteleiros (proprietários), concedeu entrevista informal, isto é, não gravada.

As entrevistas, ainda que tenha sido evidenciada certa expressão de desinteresse, revelaram que os hoteleiros possuem, em sua maioria, atitude de ‘construtores’. Suas realizações são concentradas na edificação, infraestrutura, mobiliário, contratação de pessoal e, muitas vezes, até mesmo nas próprias operações.

Quando não estão atuando como gestores, optam por desenvolver suas habilidades estratégicas, sem a intenção de se expor pessoalmente. (Entrevista S). Muitos, herdaram o negócio e tendem apenas a replicar o modelo de seus pais. (Entrevista S). “Nos somos dos bastidores, não gostamos de aparecer, somos uma classe bastante desunida” (Entrevista S).

São resistentes às mudanças e tendem a retardar ao máximo as inovações de investimentos, que incluam qualquer forma de gasto. Suas realizações estão no concreto, no físico; deixando que toda a operação logística, administrativa e comercial fique por conta de delegação a terceiros.

Entretanto, os hoteleiros da nova geração, os sucessores, estão apresentando uma nova característica: além de construtor, a de gestor (administrador) do negócio.

As decisões de investimentos, e quaisquer outras decisões dos gerentes são sempre reportadas ao seu superior, porém, em alguns casos, mais para o próprio conhecimento do que para aprovação, já que a maioria dos gerentes detém de autonomia delegada por estes, motivo que justificou sua não participação pessoal no Unihotéis.

5.2.6.1 Perfil do Hoteleiro

A participação dos gerentes, por delegação dos hoteleiros, foi constatada pelas declarações:

“ O gerente anterior que participou desde o início e, em 2006, quando eu entrei aqui ele me passou, ‘olha nós participamos de um projeto assim que visa a promoção dos hotéis associados, visa treinamento, certificações em algumas áreas, tipo alimentos seguros’.” (Entrevista R).

“Um ponto que eu acho que deveria ter sido abordado era a participação do proprietário e não dos gerentes, que muita coisa tinha que tomar a decisão naquele momento, claro, que por questões financeiras ele não poderia” (Entrevista F).

O foco da estratégia do Unihotéis estava voltado para os proprietários dos hotéis, por muitas vezes exigir a tomada de decisões rápidas e emergentes, para solucionar ou viabilizar uma ação. A falta de participação do responsável por tais tomadas de decisão, principalmente ao se tratar de recursos financeiros, dificultava o processo e podia muitas vezes vir a atrasar tais ações. Alguns participantes se demonstraram descontentes com essa falta de participação, que acabava influenciando, de maneira negativa, nos processos.

As entrevistas evidenciaram dois motivos que justificaram a não participação de alguns hoteleiros nas atividades do Unihotéis: pela confiança no desempenho do gerente em melhor verbalização dentro do grupo e, principalmente, em função da falta de tempo para participação, das reuniões semanais da rede, deixando ao proprietário a opção de delegar ao seu gerente, total autonomia para representá-lo de maneira sustentável.

“No meu caso na época eu gerenciava só um hotel, porém eu tinha, como é que eu posso dizer, autonomia para estar fazendo ou desfazendo, é claro, que eu me reportava ao diretor (...)” (Entrevista L).

5.2.7 Significado 7: A concepção do Sebrae e o entendimento dos hoteleiros

A adesão ao programa Unihotéis, tem diferentes concepções para o Sebrae e em particular para os hoteleiros. O primeiro tem interesse na melhoria da hotelaria de Foz do Iguaçu pela da qualificação dos hoteleiros mediante capacitações, enquanto o segundo visa se beneficiar das estratégias oferecidas pela rede, sendo estas:

- Capacitação dos colaboradores;
- Obtenção de certificações (PAS, PGRS, PEE);
- Conhecimento por meio de trocas de informações entre hoteleiros e parceiros;
- Visitas técnicas FAMTUR, Congressos;
- Divulgação conjunta: caravanas tipo *Road Show*, participações em feiras;
- Projetos arquitetônicos;
- Compras conjuntas;
- Vendas conjuntas.

Para o Sebrae, o Unihotéis é um projeto de desenvolvimento local, cuja ação vai em direção a oferecer capacitações aos empresários na gestão administrativa do negócio.

As entrevistas revelam que o Unihotéis tinha um viés muito importante, que possibilitou uma forma de capacitação coletiva, com elementos particulares de ações direcionadas aos interesses do setor hoteleiro.

5.2.8 Significado 8: Ações de Marketing e esforços de divulgação

Nos documentos do programa Unihotéis, consta como atividade prioritária a elaboração de um plano de marketing.

A própria governança identificou a necessidade de produzir um material promocional da rede; desenvolvido e estreado na feira BNT (Bolsa de Negócios Turísticos) nos dias 20 e 21 de maio de 2005. O material divulgava todos os hotéis participantes, e incluía um passaporte desenvolvido pelo grupo, que fornecia ao turista informações sobre as diárias dos hotéis e os atrativos turísticos de Foz do Iguaçu e região (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Após a feira, ficou pré-estabelecida a elaboração de uma pesquisa que identificasse uma empresa que viesse a desenvolver um projeto de marketing adequado para os hotéis (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Uma nova logomarca foi estabelecida pelo grupo, visando não apenas propiciar uma identidade, como defender a identidade corporativa da rede. O material foi aprovado por todos participantes da rede Unihotéis; as logomarcas foram utilizadas a partir das feiras de 2005, e a nova identidade corporativa foi utilizada a partir do ano de 2006 (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Os materiais de divulgação, foram: *folder* institucional, *Folders* promocionais sobre: Foz, *Solar del Che* e Missões, portal, DVD "O DESTINO", e *folder* do Passaporte Terra das Cataratas. A empresa Loumar Turismo, de Foz do Iguaçu, foi escolhida pela governança para desenvolver um pacote para o Passaporte Terra das Cataratas e promover a divulgação conjunta do Unihotéis. Quatro passaportes foram

desenvolvidos e comercializados. Foram distribuídos em todos os eventos em que o Unihotéis participou e nas recepções dos participantes da rede (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

Na etapa da formulação do Passaporte Terra das Cataratas, foi realizada parceria institucional e promocional com as empresas dos atrativos do destino Iguazu: “Macuco Safári”, Restaurante Porto Canoas, Eco-aventura, Cataratas do Iguazu S/A, Parque Nacional do Iguazu e Parque Nacional de Puerto Iguazú.

“(…) maior divulgação em feira, fanturs foi feito o planejamento estratégico (…)” (Entrevista F).

“ (...)nós chegamos até a ter uma material que informava lá os que participavam do Unihotéis e a pessoa ia para feira, apresentava esse material e representava o Unihotéis. Indo para Foz do Iguazu você tem essas opções de hotéis, desde o mais econômico até ao mais caro” (Entrevista L).

As alianças estratégicas do Governo do Estado do Paraná e o projeto Caminhos Turístico Integrados ao Lago de Itaipu permitiram a viabilização de produção e distribuição de material promocional, tipo *folder* (SEBRAE/SIGEOR, 2008). Assim como das rotas ‘A Rota Pantanal – *Iguassu*’, ‘*Solar del Che* - ,Missões’ foi apoiada pelo governo do Estado do Paraná (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

5.2.9 Significado 9: Marketing como projeto de modernização arquitetônico

No quesito projeto de modernização arquitetônica, a rede Unihotéis procurou adaptar uma identidade corporativa, diagnosticando cada empresa e oferecendo uma fachada condizente ao público-alvo. Uma empresa de marketing da cidade de Toledo, Paraná, foi apresentada em uma reunião do Unihotéis e contratada para realizar tal tarefa. O diagnóstico serviu para elaboração dos projetos arquitetônicos, na medida em que se identificava o público-alvo específico de cada hotel, assim como os elementos de marketing que viessem a esclarecer a tomada de decisão arquitetônica.

Esta ação resultou a melhor exposição dos hotéis a seus clientes, especialmente pela fachada, que é considerada pelos hoteleiros como o cartão de

visita para a escolha de uma hotelaria.

Juntamente com esta ação de projeto de fachada, os hotéis poderiam solicitar um projeto arquitetônico de melhoria da infraestrutura.

5.2.10 Significado 10: Os diagnósticos e seus entendimentos

Previamente definidos como necessários, diagnósticos foram elaborados sobre um projeto de Inteligência comercial que visava propor um plano de desenvolvimento para ações homogêneas do grupo. Apresentado à governança e a toda a rede, no dia 11 de novembro de 2005, foi submetido à aprovação.

Aprovado pelo SEBRAE na pactuação de resultados em 2006 para o ano de 2007, o diagnostico tinha como propósito apresentar uma meta para cada participante, tendo como foco a apresentação de resultados finalísticos, permitindo, assim, uma melhor realização das ações pelo programa Unihotéis. Uma consultoria especializada foi contratada para elaboração do mesmo e identificou o seguinte quadro quanto aos aspectos da liderança; estratégias e planos; clientes e sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultados obtidos pela organização; tecnologia de gestão; finanças e contabilidade; logística de aquisição; produção; logística de distribuição e marketing e vendas.

Quadro 11 Diagnóstico do Unihotéis no ano de 2006

Desenvolvimento dos Meios de Hospedagem de Foz do Iguaçu				
Desempenho Gerencial	UNIHOTÉIS		Desempenho	
			Percentual	
	Gestão	<i>Liderança</i>		49,17%
		<i>Estratégias e Planos</i>		4,68%
<i>Clientes e Sociedade</i>		36,11%		
<i>Informações e Conhecimento</i>		31,50%		

		Pessoas	36,41%
		Processos	41,55%
		Resultados da Organização	27,93%
		Tecnologias de Gestão	34,29%
		Finanças e Contabilidade	47,46%
Operações		Logística de Aquisição	49,11%
		Produção	43,10%
		Logística de Distribuição	47,82%
		Marketing e Vendas	39,18%
		Desempenho Gerencial Ponderado	33,73%

Fonte: Sebrae, 2007 – Consultoria Yonara Medeiros.

A Liderança – 49,17% – foi o aspecto em que maior se identificou necessidade, fato decorrente da grande dificuldade de os empresários estabelecerem uma estrutura gerencial adequada, que considere a modernização das técnicas de gestão, ao mesmo tempo em que apresente uma preocupação em profissionalizar a empresa. O baixo número de funcionários nas empresas evidencia o acúmulo de funções dos proprietários, principalmente para cargos administrativos, desconsiderando a grande importância do ato de delegar, seja em função do baixo nível de confiança ou pela própria qualificação da equipe.

De maneira muito evidente, apresentou-se um baixo índice de necessidade de Estratégias e Planejamentos – 4,68% –, isso porque a maioria das empresas confia na utilização do instinto e das necessidades pontuais ou emergentes para o gerenciamento de suas ações, contentando-se com um planejamento simplificado apenas dos investimentos pretendidos. Assim, é desconsiderada a formatação de processos, usando como garantia o conhecimento que os mesmos alegam possuir do ramo do negócio, tendo as experiências passadas como base para tomada de decisões.

Quanto a Clientes e Sociedade – 36,11% –, a maioria dos casos evidencia a necessidade de uma definição clara do público-alvo de cada empresa, assim como um programa de relacionamento e fidelização e satisfação dos clientes, procurando utilizar de meios confiáveis que possam influenciar na tomada de decisões e no estabelecimento de metas que proporcionem melhores resultados.

Informações e Conhecimento – 31,50% – também se evidenciaram em certa necessidade. Ainda que grande maioria das empresas possua um sistema específico de gestão hoteleira, que na visão destas supre as necessidades operacionais, seus processos administrativos são em geral pouco explorados ou limitados. Essa escassez de informações pode interferir na capacidade de definição dos custos e do preço de venda, influenciando negativamente na lucratividade necessária para promover a rentabilidade dos negócios.

O quesito Pessoas – 36,41% – apresenta índice significativo quanto à necessidade. Ainda que se evidencie a existência de um ótimo ambiente de trabalho e o contato entre os gestores e suas equipes, em 80% dos hotéis não foram encontrados planos de carreira ou de incentivo. A remuneração é conforme o salário base da categoria, e em muitas empresas foram constatadas gratificações não regularizadas. Salvos pelo selo PAS (PROGRAMA DE ALIMENTOS SEGUROS), alguns hotéis realizam um programa de desenvolvimento humano no que diz respeito à mudança cultural, indispensável para dar sustentabilidade ao selo. Fora isso, não foram identificados programas de capacitação próprios, quadro esse que foi suprimido temporariamente pela participação dos treinamentos do Unihotéis.

Quanto ao aspecto de Processos – 41,55% –, apesar de em alguns casos os processos comerciais serem inexistentes ou muito carentes, os operacionais são bem definidos. Já os administrativos limitam-se basicamente às finanças. Como o empresário é responsável por quase todas as atividades ao mesmo tempo, ele detém todas as informações, o que dificulta a análise de resultados, tanto pelo volume de informações, quanto pela falta de preparo gerencial.

Apesar de ter se apresentado em índice moderado os Resultados da Organização – 27,93% –, as empresas ainda não dispõem de um instrumento que indique sua situação atual ou mesmo estabeleça metas. Ainda que as mesmas possuam em sua maioria um sistema operacional, os hotéis não dispõem de uma sistemática que possibilite a apuração de resultados, seja quanto à satisfação dos

clientes, à participação no mercado ou sobre o desempenho das pessoas, a não ser quanto aos resultados financeiros, desconsiderando a importância que o esclarecimento desse aspecto pode exercer na tomada de decisões.

As necessidades de Tecnologia e Gestão – 34,29% – também se apresentam em nível moderado. A participação no projeto Unihotéis permitiu às empresas melhorar sua gestão, adquirindo e implantando tecnologias, como o PAS, Eficiência Energética, PGRS (PLOGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS), consultorias especializadas em marketing e finanças (embora nem todas tenham participado dessas ações).

Já a questão de Finanças e Contabilidade – 47,46% – apresenta um maior índice de necessidade, pois, mesmo que a maioria das empresas possua uma boa capacidade de controles – contas a pagar, contas a receber, controle bancário e pagamento de fornecedores, entre outros –, quase nenhuma sabe apurar corretamente seus custos, formular e praticar o preço de venda de maneira adequada.

Quase a metade das empresas também retratou a necessidade do Uso e Desenvolvimento de Tecnologias – 43,01% –, porém a maioria das empresas do ramo somente investe nesse recurso quando impulsionada por alguma necessidade emergente, e ainda por cima se volta para tecnologias muito tradicionais e comuns do segmento hoteleiro, salvo poucas exceções.

Quanto à Logística de Aquisições – 49,11% –, ainda que se apresente em grande necessidade, quase 50% dos hotéis já possuem o selo PAS, que exige o estabelecimento de normas e procedimentos adequados, como avaliar a qualidade e o desenvolvimento dos fornecedores. Assim, rotinas são estabelecidas para o recebimento, estocagem e manipulação dos insumos dentro do hotel. As empresas que ainda não possuem o selo também realizam a aquisição de maneira organizada, em que os próprios empresários efetuam as compras ou contam com uma pessoa capacitada.

O aspecto de Produção – 43,11% – apresentou um alto índice de necessidade. Poucos hotéis apresentam rotinas formalmente estabelecidas ou um programa de manutenção; na maioria, os colaboradores do setor realizam as tarefas conforme a necessidade de reparos, salvo nos casos de modo preventivo. Entretanto, mesmo que a pesquisa não tenha identificado controles de qualidade

para avaliar a obsolescência dos equipamentos, a maioria dos hotéis encontra-se em condições adequadas em um nível de “5S” (descarte, organização, higiene, limpeza e ordem).

Um dos índices mais altos apresentados foi da Logística e Distribuição – 47,82% –, isso porque a maioria dos pontos de venda dos serviços hoteleiros é terceirizada por intermédio de agências de turismo ou mesmo pela internet, por meio de *web sites*. Cada hotel procura adequar seu público-alvo de acordo com o perfil de sua localização, procurando, assim, dar mais consistência aos objetivos do negócio. Porém, somente em casos raros os hotéis procuram adotar alternativas e melhorias, a fim de evitar que se prejudique a prestação dos serviços ou desaponte as expectativas dos clientes.

Marketing e Vendas – 39,11% – também se apresentou com um índice relevante. Embora todos os vinte e um hotéis participantes tenham sido visitados e recebido um plano de marketing simples e de fácil aplicação pelo projeto Unihotéis, os gestores alegam não ter se deparado com nenhuma novidade e poucos se encontram em processo de implementação do plano, seja por limitações financeiras ou pela falta de prioridade para o setor.

No geral, esse diagnóstico serviu como um instrumento influenciador do SEBRAE, para identificar necessidades e para legitimar o processo de proposição das ações do programa Unihotéis.

Analisar todos esses aspectos expostos inicialmente pelo gráfico e individualmente discriminados, pode também servir como embasamento para uma melhoria contínua nos processos do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu. Ainda que se evidenciem diversas melhorias oriundas dos processos da rede Unihotéis, as atividades cotidianas que compõem o *strategizing* de cada organização devem permanecer em fase de desenvolvimento contínuo, para que a empresa não se encontre ultrapassada quando comparada às influências do âmbito global.

Acima de tudo, a análise deste diagnóstico contribuiu para legitimar o processo de formação do Unihotéis, evidenciando as necessidades e permitindo que se fossem propostas ações de melhoria. Os diálogos entre consultores, hoteleiros e seus gestores também permitiram um melhor desenvolvimento do programa, o qual procurou constantemente reverter todas as dificuldades.

No relatório apresentado pela consultoria, na aplicação dos diagnósticos para o programa Unihotéis, realizado no período de dezembro de 2006 a fevereiro de 2007, quando vinte e um hotéis candidatos a rede foram visitados constava:

“A maioria das empresas trabalha em regime familiar, onde o proprietário é o administrador do negócio e participa do processo operacional e os familiares normalmente trabalham nas funções de controle e administração do negócio”. As empresas, em sua maioria, estão no mercado há mais de uma década e originaram-se do ambiente favorável de ascensão do turismo em Foz do Iguaçu, tendo adquirido conhecimento com a prática tanto no que diz respeito ao turismo quanto à administração do negócio. Hoje o público atendido pelo grupo é: 7% – Regional – 18% – Estadual, 47% – Nacional, 28% – internacional (SEBRAE, 2007) .

“Deste diagnóstico foram identificados os indicadores iniciais para a adoção da estratégia do Unihotéis, estes serviram para descrever a orientação da governança para justificar as tomadas de decisões em propor ações de direcionamento da rede Unihotéis” (Sebrae, 2007).

A rede Unihotéis também realizou pesquisas voltadas para a auto-avaliação, em que a governança definiu previamente os indicadores de pesquisa, para que a equipe de estratégia e diretrizes SEBRAE Paraná pudesse contratar a empresa Diferencial Pesquisa para realizar esta auto-avaliação. A pesquisa iniciou em 23 de maio de 2005, e posteriormente, publicou seus resultados para a rede. Uma nova pesquisa foi realizada em janeiro de 2006 e outra em março de 2007, ambas confirmando uma evolução na gestão dos participantes da rede Unihotéis (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

5.2.11 Significado 11: Crédito e financiamento

Os diagnósticos revelaram a necessidade de financiamento para a modernização arquitetônica, incremento dos utensílios, enxoval e capacitação de pessoal. A rede proporcionou aos seus participantes fontes de financiamento utilizando a identificação da linha de crédito junto ao Banco do Brasil para o setor de turismo. Foi realizado, no mês de junho de 2005, palestra de esclarecimento oferecendo crédito e dicas para acesso ao crédito. Em 19 de agosto, o Banco do Brasil realizou nova palestra, juntamente com SICOOB (Sistema de Cooperativa de Crédito do Brasil) de Foz. Alguns hotéis realizaram contratos de crédito junto aos bancos, o que ajudou a atingir os objetivos proposto no projeto, referentes ao

aumento da taxa de ocupação, pela perspectiva da melhora do ambiente estrutural e das capacitações (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

5.3 TRAJETÓRIA DE CONSTRUÇÃO DO UNIHOTÉIS SUAS INFLUÊNCIAS E SEUS ATORES

Uma das questões deste estudo refere-se ao caráter diacrônico do processo de construção do significado da estratégia do Unihotéis, ou seja, pretende identificar qual foi a trajetória de construção desta estratégia e a participação de atores específicos no fortalecimento da ideia, entre outras questões.

A trajetória da construção do Unihotéis representou uma grande estratégia realizada pelo Sebrae e, ainda assim, muitos hotéis não aderiram ao programa, seja por acreditarem que não possuíam a necessidade de melhorias, de capacitações ou de estrutura, seja pela falta de tempo para dispor em reuniões.

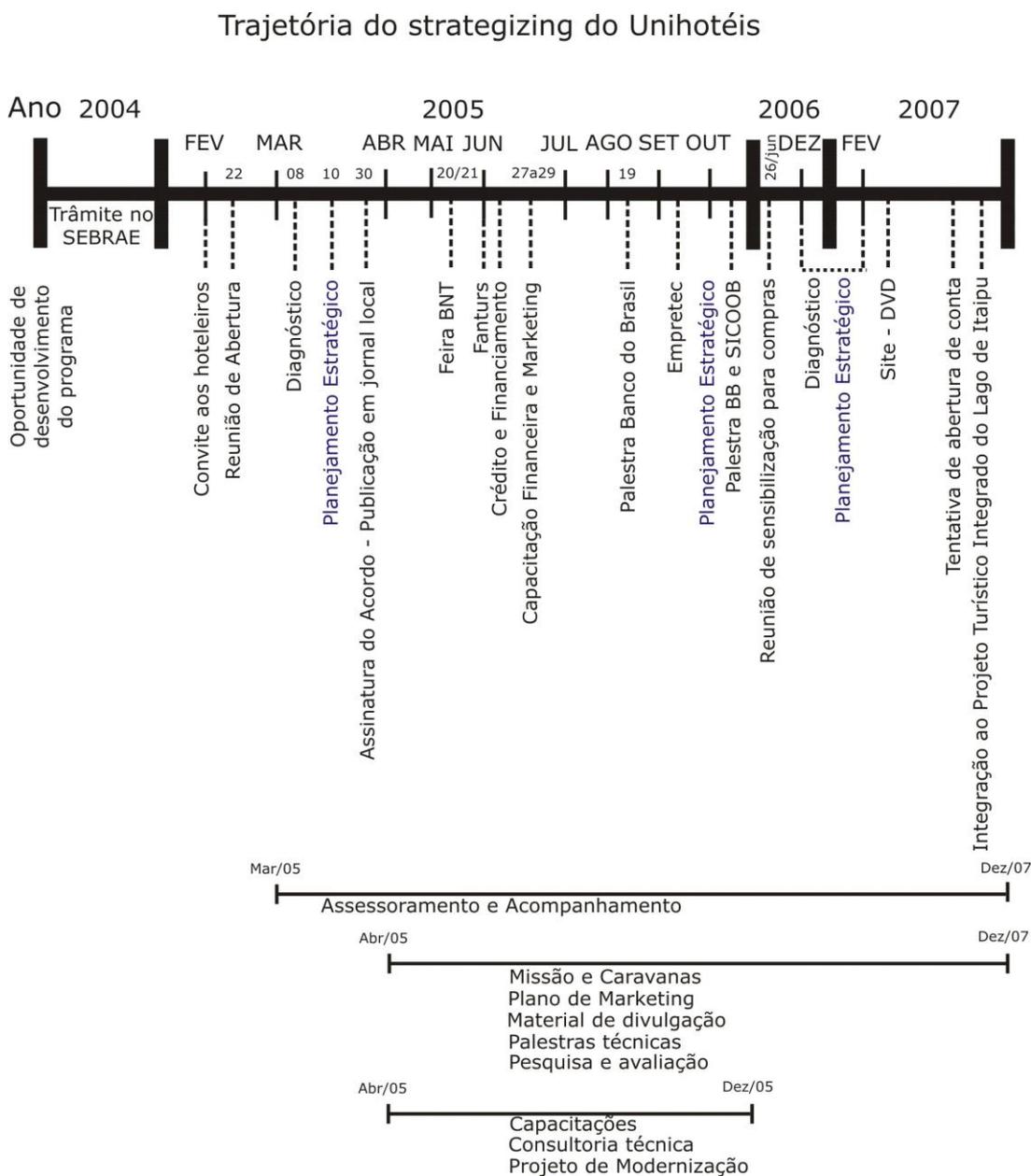
“(...) eu ouvi comentários de empresário que meu hotel tá bom do jeito que tá, tô ganhando dinheiro, não preciso melhorar nada, isso eu ouvi de empresários dono de hotel aqui em Foz, ‘por que é que eu vou participar disso aí ? Meu hotel tá bem, não preciso melhorar’.” (Entrevista F).

“(...) então um pouco de vaidade de outras empresas de outros hotéis que não participaram, eu acho que perderam uma grande oportunidade, um pouco de vaidade das pessoas que estavam lá só porque era um projeto benéfico” (Entrevista G).

Outros não participaram do Unihotéis alegando questões de dificuldade financeira.

“Tinha mensalidade, tinha carnê todo mundo pagava boleto bancário e caía numa conta do Unihotéis que era guardado esse dinheiro. Eu vejo muito por este lado porque o empresário tinha que tirar dinheiro do bolso. A partir do momento que o Sebrae saiu, teve que tirar mais dinheiro do bolso. Alguns estavam meio desacreditados que não participava de todas as ações, não via resultado, ah! Eu não estou vendo resultado” (Entrevista F).

Alguns hotéis ainda aderiram ao Unihotéis, mas no meio do projeto acabaram se retirando, por falta de compreensão e não participação da essência do projeto (Entrevista R). Manter as empresas participantes, era uma das grandes dificuldades do programa, já que muitas entravam com propósitos específicos e retiravam-se da rede assim que recebiam suas certificações.

Figura 2 Trajetória do *Strategizing* do Unihotéis

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.

De outro lado, os hotéis que aderiram e acompanharam o programa, puderam obter diversos benefícios.

“(…) foi a implantação do PAS, uma das primeiras ideias que eles trouxeram”
(Entrevista L)

“(...) Depois que viram que estava andado entraram outros, lembro que tem gente que entrou só por causa do gerenciamento de resíduos sólidos porque a prefeitura aumentou a fiscalização. O PAS na época custava R\$2.500,00. O pessoal pensa no agora não pensa no longo prazo (...)” (Entrevista F).

Algumas adesões, foram fruto de necessidade no campo da redução de despesas com energia elétrica.

“(...) então vamos oferecer treinamento, eficiência energética, programa PAS, que é um programa voltado para alimentação segura, era um programa que o Sebrae tinha também, na época também tinha a questão do lixo, programa de gestão de resíduos sólidos que também os hotéis precisavam então foram vários programas” (Entrevista F).

“Então um negócio importante que nós conseguimos pro grupo através do Sebrae foi uma consulta de um engenheiro dentro da sua empresa para analisar como estava o seu consumo de energia elétrica. Então foi feito um projeto de todos os hotéis que estava participando, foi feita uma consultoria no consumo de energia elétrica onde poderia melhorar, onde estava tendo o maior gasto de energia então foram ações que eram importantes dentro na hotelaria” (Entrevista L).

No geral, o programa Unihotéis procurou atrair uma grande rede de associados dispondo que benefícios e subsídios que pudessem realizar ações que, ainda que muito necessárias, não poderiam ou muitas vezes nem seriam cogitadas se não fosse pelo intermédio e motivação da rede Unihotéis, tudo isso em prol da qualidade hoteleira de Foz do Iguaçu.

O Sebrae foi indispensável como idealizador e condutor do projeto, participando, coordenando, dando o apoio e construindo alianças estratégicas importantes, motivo maior pelo qual levaram as organizações a participar da rede Unihotéis.

As trocas de experiências e uma maior integração entre os hoteleiros, foram um dos principais motivos do aumento de interesse e da própria disponibilidade dos mesmos em participar ativamente do Unihotéis. Tais trocas de experiências demonstram como a estratégia da prática acontece.

As instituições parceiras como a ACIFI também provocavam em seus associados a aderirem ao programa Unihotéis.

Matérias de divulgação, assim como sua participação em feiras, procuravam atrair demais empresas à rede cooperada, contando também com a influência dos discursos de seus representantes institucionais.

A consultoria de marketing, que visava identificar o público-alvo de cada empresa, e propor ações de atendimento aos clientes, foi fato que aliado aos investimentos em projetos arquitetônicos, serviu como grande atrativo, levando a muitos hotéis o interesse pela estratégia da rede e uma futura adesão ao programa Unihotéis. “Consultoria de marketing para cada um dos hotéis, teve consultores na área de *design*, arquitetos para melhoria dos seus estabelecimentos” (Entrevista D).

Como exemplo de ações que influenciaram e incentivaram a adesão à rede, está a publicação em jornal de circulação local de uma matéria jornalística intitulada: “Hotéis farão reciclagem para aumentar ocupação”, publicada logo no início da formação em 30 de março de 2005, na pactuação do acordo entre os participantes do Unihotéis (Disponível em: <<http://www.h2foz.com.br>>. Acessado em 15 de maio de 2009).

A reportagem foi realizada com o hoteleiro Carlos Antônio da Silva, do hotel Rafain Centro, em que afirma:

“Entendemos que a hotelaria de Foz do Iguaçu precisa passar por uma reciclagem. Essa é a única forma de fazer com que as empresas estejam dentro do contexto do turismo atual e que será realizada mediante diagnóstico dos pequenos estabelecimentos da cidade” (Entrevista Carlos, 2005).

Em cerimônia realizada no auditório da ACIFI, Silva declarou que o sentido da rede estava em qualificar dos profissionais e gestores, mediante a integração dos hoteleiros para obter aumento do número de ocupação. Enfatizou também, que o programa seria coordenado pelo Sebrae Paraná e que envolvia uma série de entidades ligadas ao segmento.

A rede tinha por objetivo ser economicamente atrativa aos hoteleiros, visando compreender suas necessidades de aumento em sua taxa de ocupação e propondo uma ação objetiva para justificar a sua adesão à rede. “Qual o hoteleiro não desejaria aumentar a sua taxa de ocupação, isto está no DNA do hoteleiro” (Silva, 2005).

Outro item importante da rede Unihotéis, estava em promover um melhor acesso a mercado, seja para o novo mercado, seja em novas formas de atuar dentro do mesmo mercado (Entrevista A). “(...) acesso ao mercado para compras e vendas conjuntas” (Entrevista T). Pela perspectiva do Sebrae, propor uma metodologia para compras conjuntas permitiria maior competitividade do setor, assim como as vendas conjuntas, que vieram a atuar por meio de vendas *online*, via *site*, tudo pré-definido por sua governança.

Durante o programa, ainda foram realizados Famturs, feiras, e outras ações de divulgação, que promoveram os hotéis de forma indireta, promoções que, por fim, puderam ser medidas como indicadores de aumento de ocupação e de faturamento por parte dos integrantes do Unihotéis, durante o período de ingresso na rede.

“Um participante em exposição de feira angariou um grupo de Argentinos para o Hotel” (Entrevista F).

Toda estratégia tem atores na concretização do movimento do Unihotéis. A estratégia de promover a escolha de uma gestão por meio de uma governança revela uma estratégia de facilitar o diálogo entre os participantes e propõe uma forma simples de influenciar a rede por meio de deliberação da governança. As escolhas da governança são expressões de suas intenções.

Quando as instituições oferecem recursos financeiros e apoio de estrutura, pessoal, metodologia, trabalho associativista, ou mesmo por meio de consultoria e capacitação, revelam suas influências sobre os rumos da rede.

As escolhas desta ou daquela capacitação, ou o tipo de consultoria técnica, declaram suas intenções de obter de fato, um aumento na taxa de ocupação dos hotéis e do faturamento de seus integrantes. Quando o Sebrae, propõe modernização do hotel, via projeto arquitetônico, ou ainda nas ações de melhoria de seus custos, via central de negócio, podendo ser de compras ou de vendas, confirma suas intenções ao mesmo tempo em que oferece meios de obtenção de crédito, o que influenciou os hoteleiros. As visitas técnicas proporcionam, uma influência pela troca de experiências. Isto, porém, não é reconhecido da mesma

forma pelos hoteleiros, e visto muitas vezes apenas como uma obrigação da sociedade para com aqueles que geram empregos e renda.

O diagnóstico serviu de instrumento de influência do Sebrae, para identificar necessidades e para legitimar o processo de proposição das ações do programa Unihotéis.

Assim como, a nova proposta do Sebrae, em aderir o projeto Caminhos Integrados ao Lago de Itaipu, como continuidade ao programa Unihotéis, denota uma estratégia deliberada em direcionar a continuidade do Unihotéis junto às estratégias do Caminhos Integrados ao Lago de Itaipu, projeto que possibilitou uma ampliação da rede Unihotéis a mais municípios e a outros parceiros (SEBRAE/SIGEOR, 2008).

E, assim foi como aconteceu o *strategizing* da formação do Unihotéis.

6 CONCLUSÃO

Apresentado como objetivo geral do trabalho o estudo a rede Unihotéis, procurando compreender as relações dos hoteleiros e instituições aliadas envolvidas no *strategizing*; que a pesquisa buscou entender o processo de tomadas de decisão com a prática da estratégia. Pode-se perceber o *strategizing* do Unihotéis, como uma estratégia de múltiplos significados, que podem ser aplicados de maneira isolada ou combinada com outros significados.

O foco do projeto Unihotéis estava voltado para empresas de médio e pequeno porte, que são em sua maioria, empresas familiares, que compartilham de uma gestão com as mesmas dificuldades de profissionalização e respectivas limitações, típicas de uma empresa familiar.

O trabalho pôde evidenciar, pelo diagnóstico e entrevistas com os hoteleiros, que, frente à vontade dos mesmos de aderirem ao associativismo, está o distanciamento entre estes; devido à grande competitividade, gerada em função dos ciclos econômicos, quando as tarifas são disputadas por centavos.

Porém, a possibilidade de obter vantagens por meio do programa oferecido pelo Unihotéis – incluindo a redução de custos e a ampliação de mercados e clientes – permitiu que muitos hotéis viessem a cooperar entre si. E, em meio a essa cooperação obtida pelo programa, foi possível realizar ações associativas, na realização de capacitações, na participação para certificações e para ações de vendas e até mesmo no desenvolvimento de materiais de divulgação.

Assim, o Unihotéis pode ser caracterizado pela união de interesses, em que as organizações cooperadas contam com uma ‘central de informações e vendas’ para seus produtos e serviços, de maneira conjunta; obtendo com instrumento de condução e sustentabilidade, o apoio das instituições parceiras e a coordenação do Sebrae.

A partir do Unihotéis, a maioria das empresas pôde realizar uma estratégia de comercialização de seus produtos e serviços, através da divulgação por *folder* em

feiras e pela internet. As empresas também adquiriram por intermédio do programa, diversas certificações; desenvolvendo habilidades voltadas para a conquista do mercado, melhorando a qualificações dos colaboradores e gerando uma ampla gestão do conhecimento, devido à grande troca de experiências.

O Unihotéis pôde proporcionar uma forma de reação por parte da empresa quando à dificuldade de encontrar qualificações de mão-de-obra, considerando a realidade dos hotéis que lidam com uma grande dificuldade em manter pessoal; mesmo que adotem uma postura voltada a profissionalização, o que torna o índice de *turn over* significativo e preocupante. Dessa maneira, a rede pode através de seus programas motivar e capacitar melhor tanto o novo, quanto antigo funcionário, de maneira constante, como tem se demonstrado necessário.

A rede também possibilitou uma redução de custos, como resultado de ação de suas alianças estratégicas, por proporcionar negociações conjuntas. Tais alianças ainda possibilitaram uma ampliação dos objetivos do destino Iguaçu.

No entanto, muitas das ações de investimento propostas por micro e pequenas empresas envolvidas na rede, tiveram como principal fator restritivo, a escassez de recursos e a logística precária; fatores que comprometem as negociações e podem ocasionar a perda de competitividade.

Para todos os participantes entrevistados, o compartilhamento de informações foi o resultado mais positivo obtido a partir do Unihotéis; caracterizado pelos mesmos como uma troca de experiências que possibilitou crescimento e possíveis soluções. Em segundo plano, outros benefícios também são considerados pelos mesmos, incluindo o compartilhamento de espaços para divulgação, impressão de material de divulgação, programas e palestras de qualificações.

Partindo do princípio de que a união de esforços, seja para a promoção ou a própria comercialização, pode permitir uma maior competitividade às empresas e um maior acesso à mercados interno e externo, que a prática corrente entre micro e pequenas empresas, de compartilhar e somar recursos financeiros, pode atuar com que estas venham a atuar de maneira ampla, procurando ambos os mercados.

Qualquer que seja o ramo do hotel, suas organizações interna e externa, depende do conhecimento e do entendimento de todos os mecanismos que fomentem as melhores práticas de integração e interação, assim como as maneiras de estimular as suas capacitações, estratégias estas que acabam por tornar as empresas mais competitivas no mercado. A rede Unihotéis pôde levar essa consciência para o ambiente hoteleiro de Foz do Iguaçu, informatizando, unindo e qualificando-o, como era seu objetivo inicial. Ainda que, hoje, a rede tenha tomado outra forma de atuação, suas ações têm independente continuidade em cada um de seus cooperados.

Pode-se concluir que a rede, que tinha por objetivo ser economicamente atrativa aos hoteleiros, visando compreender suas necessidades de aumento das taxas de ocupação, propôs, pela cooperação, uma ação objetiva que melhorasse as condições competitivas de todo o ambiente turístico de Foz do Iguaçu, assim como a promoção de um melhor acesso a mercado, seja para o novo mercado ou em novas formas de atuar dentro do mesmo.

Como resultados, a maioria dos entrevistados afirma ter atingido os objetivos iniciais propostos pela rede e, através da mesma, ter melhorado significativamente sua estrutura, gestão, organização e competitividade local.

Ainda assim, seria importante que novos estudos fossem realizados em outros segmentos, com características diferentes, porém que permitam avaliar a questão do *strategizing*. Seria recomendável, também, realizar estudos de como os estrategistas tomam suas decisões.

REFERÊNCIAS

ABALGLI, Sarita. **Globalização e espacialidade**. O novo papel do local. UFRJ, 1998.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. Seminários em administração, 1997 - Ead.fea.usp.br

BARNEY, Jay R. e HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagens competitivas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BASTOS, Lília da Rocha. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias**. 6. Ed. Rio de Janeiro: 2004

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico**. Curso de desenvolvimento econômico da FGV, 2. Ed, São Paulo: FGV 2006.

BOOTH, Wayne C., COLOMB, Gregory G, WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**, 2. Ed, São Paulo: Martins Fontes,2005

BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The domain of strategic management: history and evolution**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (eds). **Handbook of strategy and management**. London-New York: Sage, 2002, p. 31-51.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. **A "Máquina Estratégica": Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso**. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, 2004.

DE VRIES, M. F. R. K. **The dark side of CEO: Succession**. *Harvard Business Review*, v.66,nº 1, pp.56-60, jan. / fev. 1988.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Editora Positivo. 6. ed. 2005.

GODOI, Chistiane K., BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo e da SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: Recursiveness**, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies* 25/4: 529–560. 2004.

HADDAD, P, R. **Cluster e desenvolvimento regional no Brasil**, *Revista brasileira de competitividade*. Agosto/novembro, 2001.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Strategic intent**. *Harvard Business Review*, nº67, v.3, p63-67, may/june, 1989.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thompson/pioneira. 2005

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1989.

LLORENS, Francisco Alburquerque. **Desenvolvimento Econômico Local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**; tradução de Antonio Rubens Pompeu Braga. Rio de Janeiro: BNDES, 232p, 2001

LODI, J. B. **A empresa familiar**. *IDORT*, nº 539-542, pp.41-45, jan./abr. 1977.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.172pp.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987, 151pp.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, M. L. **Os difíceis caminhos da empresa familiar**. *Indústria e produtividade*, Rio de Janeiro, n.145, pp.20-24, maio 1981.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseh, QUINN, James Brian, GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Junior; revisão Carlos Alberto Vargas Rossi. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUSCA, G. **Strategizing in Dynamics environments: from micro-experimentations to new competences**. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em janeiro/2009].

PORTAL H2FOZ. Disponível em: <<http://www.h2foz.com.br>>. Acessado em 15 de maio de 2009.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategic management: the strengths and limitations of a field**. In: **Handbook of strategy and management**. London-New York: Sage, 2002, p. 3-30.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 2ª ed. Petrópolis, Vozes, 1979. Capítulo VI. O problema de pesquisa. P-70-77.

SAMRA-FREDERICKS, D. **Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction**. Journal of Management Studies, vol. 40, n.1, p. 141-174, 2003.

SEBRAE. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: **Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios**. Ed. Sebrae/SP, 2007.

SEBRAE. **Sigeor: Sistema de informação de gestão estratégica orientada para resultado**. Versão 3.1 Ed Sebrae, 2008.

SEBRAE. **Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultado** – Geor. Versão 5. Ed Sebrae, 2007.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 2ª ed, São Paulo: Best Seller, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22ª ed ver e ampl, de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

THIRTY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Universidade Federal do Paraná, Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos Científicos**. 2ª ed. Curitiba, Ed da UFPR, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A.. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010

WHITTINGTON, R., P. JARZABKOWSKI, M. MAYER, E. MOUNOUD, J. NAHAPIET, and L. ROULEAU. **Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice**.. *Journal of Management Inquiry* 12/4: 396–409, 2003.

WHITTINGTON, Richard. **Completing the practice turn in strategy research**. *Organization Studies*, vol. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

_____. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática**. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 4, 2004.

_____. **Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye**. *Organization Studies*, vol. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

_____. **O que é estratégia**, tradução Maria Lucia G L Rosa, Martha Malvezzi Leal, revisão Flávio Carvalho de Vasconcelos – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. **Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica.** . Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, 2004.

YAHOO Grupos. Disponível em: <<http://br.dir.group.com/group/Unihoteis>>. Acessado em 27 de maio de 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ROTEIRO) DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Roteiro de entrevistas para os hoteleiros e/ou gestores, membros do conselho deliberativo (governança) e demais participantes parceiros.

1. Como foi a história de formação do Unihotéis?
2. Quais foram às instituições parceiras ao Unihotéis?
3. Quais os motivos de adesão ao Unihotéis?
4. Quais os motivos de desistência do Unihotéis?

Cargo:

Nome:

Roteiro de entrevistas para o gestor do programa Unihotéis.

1. Como foi a história de formação do Unihotéis?
2. Quais foram às instituições parceiras ao Unihotéis?
3. Por que escolher o setor de Turismo para o desenvolvimento setorial?
4. Qual foi a metodologia utilizada para o programa Unihotéis?
5. Quais os motivos de adesão ao Unihotéis?
6. Quais os motivos de desistência do Unihotéis?

Cargo:

Nome:

ANEXOS

ANEXO 1 – PROJETO DESENVOLVIMENTO DO SEGMENTO DOS HOTÉIS DE FOZ DO IGUAÇU

SIGEOR versão 3.1

SIGEOR

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

[VISITANTE](#) [SOBRE O SIGEOR](#)

Área Restrita

Usuário:

Senha:

[ENTRAR](#)

Estratégias



SIGEOR SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

[Busca de Projetos](#) [Sair](#)

Projetos » [Clique aqui para realizar uma pesquisa avançada](#)

Clique na UF desejada para acessar seus projetos

Pesquisa de Projetos

Tipo de Projeto:

Estado:

Setor Econômico:

Notícia:

Projeto com título contendo:

[Pesquisar](#)

[Projetos com Resultados Apurados](#)

Projeto: Turismo Desenvolvimento do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu - Paraná

Público Alvo: Meios de hospedagem de Foz do Iguaçu - Paraná	Foco Estratégico
Objetivo Geral: Tornar o Unihotéis o melhor meio de hospedagem de Foz do Iguaçu para sua equipe e clientes	Premissas
Mensurações e Avaliações	
<p>Resultados Finalísticos (clique para visualizar o resultado)</p> <p>1 - Aumentar a taxa de ocupação em 3% no período de abril de 2005 à dezembro de 2005, mais 4% no período de janeiro de 2006 à dezembro de 2006 e mais 7% no período de janeiro de 2007 à dezembro de 2007.</p> <p>2 - Aumentar o faturamento em 10% no período de abril de 2005 à dezembro de 2005, mais 12% no período de janeiro de 2006 à dezembro de 2006 e mais 15% no período de janeiro de 2007 à dezembro de 2007.</p> <p>Resultados Intermediários (clique para visualizar o resultado)</p> <p>3 - Ter 10% dos hotéis comercializando produtos em conjunto no período de abril de 2005 à dezembro de 2005, mais 40% dos hotéis de janeiro de 2006 à dezembro de 2006 e 100% dos hotéis no período de janeiro de 2007 à dezembro de 2007.</p>	
Ações	
<p>Situação do Projeto em: 25/04/2007</p> <p>O Unihotéis recebeu proposta para road show na argentina em 2007</p>	
Notícias do Projeto	Documentos de Encerramento
Restrições	Documentos Relacionados

Ações »																				
<p>Gestor do Projeto Amberson Bezerra da Silva</p> <p>Coordenador Nacional Ilma Ordine Lopes</p> <p>Coordenador Estadual Aldo Cesar Carvalho</p> <p>Coordenador Regional Beatriz Gentelini Bertoglio</p>																				
Comitê Gestor																				
<p>Tipologia: Finalístico</p> <p>Organização do Público Alvo: Coletivo</p> <p>Setor Econômico: Turismo</p>																				
Parceiros																				
Público-Alvo Beneficiado: 24																				
<table> <tr> <td>Total:</td> <td>R\$ 452.560</td> </tr> <tr> <td>ABIH - Regional Oeste PR:</td> <td>R\$ 30.000</td> </tr> <tr> <td>Parceiro:</td> <td>R\$ 18.000</td> </tr> <tr> <td>Empresários dos Hotéis de Foz:</td> <td>R\$ 121.695</td> </tr> <tr> <td>Empresários:</td> <td>R\$ 9.900</td> </tr> <tr> <td>SENAC:</td> <td>R\$ 9.000</td> </tr> <tr> <td>Gov. do Estado do Paraná:</td> <td>R\$ 18.000</td> </tr> <tr> <td>SEBRAE:</td> <td>R\$ 245.965</td> </tr> <tr> <td>Data Início</td> <td>08/03/2005</td> </tr> <tr> <td>Data Término</td> <td>30/12/2007</td> </tr> </table>	Total:	R\$ 452.560	ABIH - Regional Oeste PR:	R\$ 30.000	Parceiro:	R\$ 18.000	Empresários dos Hotéis de Foz:	R\$ 121.695	Empresários:	R\$ 9.900	SENAC:	R\$ 9.000	Gov. do Estado do Paraná:	R\$ 18.000	SEBRAE:	R\$ 245.965	Data Início	08/03/2005	Data Término	30/12/2007
Total:	R\$ 452.560																			
ABIH - Regional Oeste PR:	R\$ 30.000																			
Parceiro:	R\$ 18.000																			
Empresários dos Hotéis de Foz:	R\$ 121.695																			
Empresários:	R\$ 9.900																			
SENAC:	R\$ 9.000																			
Gov. do Estado do Paraná:	R\$ 18.000																			
SEBRAE:	R\$ 245.965																			
Data Início	08/03/2005																			
Data Término	30/12/2007																			

:: Estrutura :: Opções :: Documentação :: Relatórios :: Home

Projeto: Turismo Desenvolvimento do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu - Paraná

MENSURAÇÕES E AVALIAÇÕES
MENSURAÇÕES
Ao selecionar esta opção, o usuário poderá visualizar os resultados de todas as mensurações realizadas no projeto.
AVALIAÇÕES
Ao selecionar esta opção, o usuário poderá visualizar a síntese das principais conclusões, recomendações e sugestões apontadas pelo comitê gestor bem como realizar o download das Atas de Reuniões de Avaliação do projeto.
RELATÓRIOS
Ao selecionar esta opção, o usuário poderá realizar o download na íntegra dos relatórios de pesquisas concluídas.
⏪ Voltar

Projeto: Turismo Desenvolvimento do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu - Paraná

[Imprimir](#)

Ordem	Ação	Situação	Valor Orçado(*)	Início	Atualizada	Marcos Críticos	Financeira
1	Diagnóstico		4.900	08/03/05	30/04/07	0	100
2	Planejamento Estratégico		1.500	10/04/05	06/11/06	0	100
3	Reuniões de articulação		6.600	05/04/05	07/12/07	0	100
4	Assessoria e acompanhamento		77.640	05/04/05	07/12/07	0	100
5	Missões / Caravans técnicas		30.350	05/04/05	07/12/07	0	100
6	FAMTUR		6.000	01/06/05	06/11/06	0	100
7	Capacitação em gestão empresarial		16.695	01/05/05	07/12/07	0	100
8	Consultoria Tecnológica		48.650	01/06/05	25/04/07	0	100
9	Plano de Marketing		17.430	01/05/05	10/12/07	0	100

* Valor Orçado em (R\$)

Legenda

- Ações que se desenvolvem normalmente dentro do prazo previsto.
- Ações que se desenvolvem com alguma dificuldade.
- Ações cujos Marcos Críticos não estão sendo superados nos prazos programados.
- Ações encerradas.

[⏪ Voltar](#)

Projeto: Turismo Desenvolvimento do Segmento de Hotéis de Foz do Iguaçu - Paraná

[Imprimir](#)

Ordem	Ação	Situação	Valor Orçado(*)	Início	Atualizada	Marcos Críticos	Financieira
16	Negociação Conjunta		30.000	01/06/05	07/12/07	0	100
17	Pesquisa e Avaliação		15.000	30/04/05	07/12/07	0	100
18	Fontes de Financiamento			29/06/05	11/10/05	0	100
19	Gestão pequenos meios de hospedagem		105	26/08/05	04/10/05	0	100
20	PGRS - Programa de gerenciamento de resíduos sólidos		16.000	20/11/06	30/04/07	0	100
21	Rota Pantanal, Iguassu, Solar del Che, Missões		22.000	20/11/06	26/04/07	0	100
22	Portal Unihotéis		8.000	20/10/06	26/04/07	0	100
23	DVD O DESTINO		11.500	10/09/06	26/04/07	0	100
24	Passaporte Terra da Cataratas		7.700	10/09/06	26/04/07	0	100

* Valor Orçado em (R\$)

Legenda

-  Ações que se desenvolvem normalmente dentro do prazo previsto.
-  Ações que se desenvolvem com alguma dificuldade.
-  Ações cujos Marcos Críticos não estão sendo superados nos prazos programados.
-  Ações encerradas.

[Voltar](#)

ANEXO 2 – ACORDO DE RESULTADOS

Principais ações da rede Unihotéis

Ações	Indicadores
<p>1. Diagnóstico</p> <p><u>Descrição:</u> Avaliar o desempenho nas dimensões de empreendedorismo e gestão empresarial, bem como a infraestrutura dos hotéis.</p>	<p><u>Meta:</u> Diagnóstico por hotel integrante do projeto</p> <p><u>Prazo:</u> 8 de março de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 900,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>2. Planejamento Estratégico Participativo</p> <p><u>Descrição:</u> Realizar planejamento estratégico participativo com o público-alvo para definição das ações a serem implantadas no projeto.</p>	<p><u>Meta:</u> 1 planejamento estratégico elaborado</p> <p><u>Prazo:</u> 10 de março de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 1.500,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>3. Reuniões de articulação</p> <p><u>Descrição:</u> Realizar reuniões periódicas de articulação, acompanhamento e avaliação do projeto junto ao público-alvo e parceiros.</p>	<p><u>Meta:</u> 72 reuniões</p> <p><u>Prazo:</u> março de 2005 até dez 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 6.600,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>4. Assessoria e Acompanhamento</p> <p><u>Descrição:</u> Assessoria e acompanhamento ao grupo de empresários dos hotéis e parceiros, monitorando as ações do projeto.</p>	<p><u>Meta:</u> 2.580 horas em 3 anos</p> <p><u>Prazo:</u> março de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 62.640,00 – SEBRAE/PR</p> <p>R\$15.000,00 (Contrapartida não financeira)</p>
<p>5. Missões / Caravanas técnicas</p> <p><u>Descrição:</u> Participação em feiras específicas do setor, visando o desenvolvimento do empresário e proporcionar o aumento da rede de contatos.</p>	<p><u>Meta:</u> 6 missões / caravans</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 23.000,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>6. FAMTUR</p> <p><u>Descrição:</u> Promover FAMTUR nos Caminhos do Turismo Integrados ao Lago de Itaipu para os hotéis com objetivo de que os participantes conheçam os atrativos turísticos da região.</p>	<p><u>Meta:</u> 1 FAMTUR</p> <p><u>Prazo:</u> junho de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 6.000,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>7. Capacitação Gestão Empresarial</p> <p><u>Descrição:</u> Promover a Capacitação dos gestores dos hotéis por meio de cursos nas áreas de finanças, marketing, comportamento e atitudes.</p>	<p><u>Meta:</u> 9 cursos, 3 por ano</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 6.795,00 – SEBRAE/PR</p> <p>R\$ 9.900,00 – Empresários</p>

Ações	Indicadores
<p>8. Consultoria Tecnológica</p> <p><u>Descrição:</u> Programa Alimento Seguro PAS visa o aumento da segurança no preparo de alimentos prontos para consumo, reduzindo os surtos de toxinfecções e Desenvolver o Programa de Eficiência Energética.</p>	<p><u>Meta:</u> 12 empresa no PAS e 30 hotéis com o PEE, 1 treinamento para o setor de manutenção.</p> <p><u>Prazo:</u> dezembro de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 3.050,00 – SEBRAE/PR R\$ 45.600,00 – Empresários</p>
<p>9. Plano de Marketing</p> <p><u>Descrição:</u> Disponibilizar consultoria e assessoria para implantação de plano de Marketing aos hotéis.</p>	<p><u>Meta:</u> 420 horas em 3 anos</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 17.430,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>10. Material de divulgação</p> <p><u>Descrição:</u> Editoração e publicação de folhetos e cartazes para divulgação do projeto.</p>	<p><u>Meta:</u> Material editorado e publicado em 3 anos</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 15.000,00 – SEBRAE/PR R\$ 15.000,00 – Empresários</p>
<p>11. Palestras Técnicas</p> <p><u>Descrição:</u> Promover palestras técnicas para aprimoramento dos gestores e colaboradores.</p>	<p><u>Meta:</u> 9 palestras em 3 anos</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 3.105,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>12. Projeto de Modernização</p> <p><u>Descrição:</u> Realizar projetos arquitetônicos de melhoria da infraestrutura nas áreas de decoração, fachada e paisagismo nos hotéis.</p>	<p><u>Meta:</u> 15 projetos</p> <p><u>Prazo:</u> dezembro de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 22.500,00 – SEBRAE/PR R\$ 22.500,00 – Empresários</p>
<p>13. Capacitação Empreendedora</p> <p><u>Descrição:</u> Promover a capacitação dos gestores dos Hotéis por meio do Wokshop EMPRETEC.</p>	<p><u>Meta:</u> 1 Workshop</p> <p><u>Prazo:</u> setembro de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$23.000,00 – SEBRAE/PR R\$ 9.240,00 – Empresários R\$ 3.000,00 – Parceiros</p>
<p>14. Capacitação Técnica</p> <p><u>Descrição:</u> Promover a capacitação dos colaboradores dos Hotéis por meio de cursos nas áreas de atendimento, qualidade, governança.</p>	<p><u>Meta:</u> 9 cursos em 3 anos</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 9.900,00 – Empresários R\$ 9.000,00 – SENAC</p>
<p>15. Integração</p> <p><u>Descrição:</u> Promover seminário com de integração com os hotéis, com objetivo de troca de experiências e integração do grupo.</p>	<p><u>Meta:</u> 1 seminário</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 200,00 – Empresários</p>

Ações	Indicadores
<p>16. Negociação Conjunta</p> <p><u>Descrição:</u> Formar grupo de empresários dos hotéis para otimizar ações de diminuição de custos na aquisição, compra compartilhada e demais atividades voltadas a negociação conjunta.</p>	<p><u>Meta:</u> 100% dos hotéis negociando conjuntamente.</p> <p><u>Prazo:</u> dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 30.000,00 – ABIH Regional Oeste e Sindhotéis Foz (Contrapartida não financeira)</p>
<p>17. Pesquisa e Avaliação</p> <p><u>Descrição:</u> Elaborar pesquisa e avaliação dos resultados intermediários e finalísticos pactuados no acordo de resultados.</p>	<p><u>Meta:</u> 2 pesquisas ano (3 ANOS)</p> <p><u>Prazo:</u> abril de 2005 a dezembro de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 15.000,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>18. Fontes de Financiamento</p> <p><u>Descrição:</u> Identificar linhas de crédito para o desenvolvimento dos hotéis.</p>	<p><u>Meta:</u> Palestra sobre crédito</p> <p><u>Prazo:</u> 11 de outubro de 2005</p>
<p>19. Gestão de pequenos meios de hospedagem</p> <p><u>Descrição:</u> Conhecimento sobre a gestão de pequenos meios de hospedagem.</p>	<p><u>Meta:</u> 1 planejamento estratégico elaborado</p> <p><u>Prazo:</u> 04 de outubro de 2005</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 105,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>20. PGRS – Programa de gerenciamento de resíduos sólidos</p> <p><u>Descrição:</u> identificar, separar e dar destino aos resíduos sólidos produzidos nos meios de hospedagem Unihotéis pelo PGRS.</p>	<p><u>Meta:</u> Capacitação e implantação para todos os integrantes do programa</p> <p><u>Prazo:</u> 3 de abril de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 1.600,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>21. Rota Pantanal a Iguassu, Solar del Che, a Missões</p> <p><u>Descrição:</u> Participar de roteiro turístico integrado para divulgação e promoção do Unihotéis.</p>	<p><u>Meta:</u> 2 roads show</p> <p><u>Prazo:</u> 26 de abril de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 22.000,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>22. Portal Unihotéis</p> <p><u>Descrição:</u> Criação do portal de comercialização dos meios de hospedagem Unihotéis.</p>	<p><u>Meta:</u> 1 site</p> <p><u>Prazo:</u> 26 de abril de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 800,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>23. Material de divulgação</p> <p><u>Descrição:</u> Criação de material de divulgação cultural, histórico da região.</p>	<p><u>Meta:</u> Folder para feiras</p> <p><u>Prazo:</u> 26 de abril de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 11.500,00 – SEBRAE/PR</p>
<p>24. Passaporte Terra das Cataratas</p> <p><u>Descrição:</u> Desenvolver Passaporte Terra das Cataratas envolvendo os melhores atrativos e opções gastronômicas da região com o intuito de oferecer aos turistas estas opções acopladas com diárias do hotel.</p>	<p><u>Meta:</u> Operacionalizar a divulgação por meio de folder sobre o Passaporte Terra das Cataratas</p> <p><u>Prazo:</u> 26 de abril de 2007</p> <p><u>Valor:</u> R\$ 7.700,00 – SEBRAE/PR</p>

ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Curitiba, 18 de março de 2010.

Ofício nº 01/2010

Prezados Entrevistados

Solicitamos apoio para a coleta de dados, do mestrando **Marcelo Alves Gomes**, RG 18.823.296 SSP/SP vinculada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Positivo, que desenvolve a pesquisa sobre **Unihotéis**. Estes dados referentes à entrevista serão exclusivamente para fins de dissertação do mestrando.

Atenciosamente,


Claudia Cristina de Lara Stadnick

Secretária do Programa de Mestrado e Doutorado em
Administração/UP



ANEXO 4 – PASSAPORTE TERRA DAS CATARATAS - UNIHOTÉIS



Com esse Passaporte você pode desfrutar de:




Trilha Poço Preto ou Bananeira




Macuco Safari




Almoço Porto Canoas Cataratas Brasileira



Comprovante de **Recebimento** Ecológico

Nome | *Name* _____

Hotel/apto. _____
Hotel/room

recebi o Passaporte Terra das Cataratas, estando *the Passport Terra das Cataratas,*
ciente de como bem utilizá-lo e que em caso de
was received with awareness of how to use it, and in case
extravio ou perda não haverá reembolso.
of loss or mahage, money wont be send back.

E-mail _____

Assinatura | *Signature* _____

Foz do Iguaçu, _____ de _____ de 20 _____













Seja Bem Vindo

É um prazer recebê-lo em Foz do Iguaçu e esperamos proporcionar-lhe momentos agradáveis e inesquecíveis.
Estes passaportes não incluem os ingressos dos parques nacionais (brasileiro e argentino) e o transporte.

Horário de Funcionamento dos Parques



todos os dias das 9h às 17h



todos os dias das 8h às 19h

Desejamos uma ótima estada e bom divertimento!

Welcome

*It's a pleasure to receive you in Foz do Iguaçu, and we expect to provide you pleasant and unforgettable moments.
These passports do not include the national park tickets (brazilian and argentine) and the transport.*

Schedule of operation



Daily from 9:00 a.m. to 5:00 p.m.



Daily from 8:00 a.m. to 7:00 p.m.

We desire a great stay and good enjoyment!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)