

ARQUIVO 5

Alianças Estratégicas: Complementaridade Turística e Competitividade

Carlos Henrique Rios de Macedo*, Luiz Antônio Antunes Teixeira**,
José Geraldo Fernandes de Araújo*** e Juliano Lima Pinheiro ****

Resumo

Nos cenários atuais, a busca de empresas dos mais diferentes setores por vantagens competitivas frente a seus concorrentes e mercados-alvo, impulsionada pelas alianças feitas a cada dia em diversos níveis, estabelece um paralelo entre a própria essência da atividade turística, que é a complementaridade, ou seja, a necessidade de aliança entre diversos fatores e organismos empresariais específicos para que o fluxo se realize. Assim, este trabalho procura analisar aspectos de relações interorganizacionais entre gestores de empresas formadoras de alianças estratégicas em um determinado setor, bem como as variáveis que definem estas relações. Com base nas variáveis definidas e através dos resultados obtidos, foi feita uma comparação entre os resultados das empresas – contratante e contratadas – que mostraram similaridades e diferenças entre as percepções.

Palavras-chaves: alianças estratégicas, complementaridade, competitividade, relações interorganizacionais, parceiros.

Abstract

In the up to date scenery, the most diverse entrepreneurs have been looking for competitive advantages against their adversaries and to their target market. Being this research motivated by agreements made each day in different levels, setting the marking for the tourist activity ideal, which is based on the fact that all kinds of connections and partnerships are welcome, in order to achieve

* Carlos Henrique Rios de Macedo, mestrando em Turismo, U N A – Baleares, é professor da FATUR – Faculdade de Turismo da FUOM, nas disciplinas de Marketing Turístico, Publicidade e Propaganda, Eventos e EAPT – Elaboração e Avaliação de Projetos Turísticos. riosdemacedo@bol.com.br

** Luiz Antônio Antunes Teixeira – Professor da Diretoria de Pós-Graduação da UNA. luiz.teixeira@una.br

*** José Geraldo Fernandes Araújo - Professor da Diretoria de Pós-Graduação da UNA. jose.geraldo@una.br
**** Juliano Lima Pinheiro - Professor do Centro Universitário de Ciências Gerenciais - UNA - juliano.pinheiro@una.br

the same goal. In this manner, this work analyzes the relations between the entrepreneurs that are agreement builders in a certain field, as well as though the variables which define these relations. To make it possible, the research has selected a group of entrepreneurs – hiring and hired – giving the responsible managers the idea of how their projects are developing, setting all the markings. Based on these variables and on the results obtained, a comparison between the perception of the entrepreneurs – hiring and hired – was made.

Keywords: agreement builders, complement, competitive, relations between the entrepreneurs, partners.

Introdução

No atual contexto empresarial, as dificuldades para os organismos afins manterem-se competitivos em ambientes muito complexos e globais, têm sido cada vez maiores. A globalização, por sua vez e paralelamente, apresenta determinantes de mudanças para as estruturas dos organismos empresariais, ao mesmo tempo em que permite ao mercado consumidor um número infinitamente maior de informações, tornando-o exigente quanto aos valores diferenciais e competitivos de cada produto ou serviço.

Para Rodrigues (1999), cenários altamente competitivos, exigem necessidades de adaptação por parte das empresas, que devem procurar adquirir habilidades que não possuem, através de estratégias de colaboração empresariais. Para se inserirem neste contexto, de rápidas mudanças externas, os organismos empresariais têm procurado compreender a necessidade das mudanças internas e da própria forma de gerir o organismo. A elaboração e consequente construção de parcerias, inter-relacionamentos empresariais e alianças estratégicas, permitem aos organismos investirem em seu talento de origem, com vantagens propiciadas por outras empresas para que se concentrem em suas atividades-fim.

Este encontro das alianças como forma de gestão dos organismos empresariais exige, consequentemente, a reestruturação interna dos envolvidos, que devem preparar-se e compatibilizar-se com a nova forma. Para Lynch (1994), as opções de crescimento e continuidade para os organismos estão, dentre poucas alternativas, nas alianças estratégicas, com a alavancagem dos ativos efetivos dos organismos empresariais e com uma superioridade competitiva inovadora.

Para Prahalad, Hamel (1990), o fato da execução de atividades anteriormente relacionadas a uma única empresa serem repassadas a outras e, estas últimas, entendendo-as como estratégicas e essenciais, exige a elaboração de um processo comum que apresente uma abrangência inter-organizacional quanto à esta nova forma de gestão adotada por todos os organismos envolvidos.

Como em uma estrutura celular, os organismos envolvidos, em suas mais diferentes áreas, servem de apoio e fonte de informações para seus parceiros, que têm, pela própria aliança, objetivos mercadológicos comuns. A rapidez com que estas informações possam ser adquiridas e processadas, contribui definitivamente para a capacidade dos organismos acertarem suas atuações no mercado e consequentes parcerias e flexibilidade perante as necessidades dos mercados-alvo.

São as necessidades destes mercados-alvo que têm determinado a criação de parcerias para o desenvolvimento das ofertas dos organismos empresariais, desta maneira, mais adequados às demandas. Isto se dá pela agilidade de análise no fluxo das informações preciosas para cada organismo, que por sua vez orientam políticas e definem funções específicas em cada organismo no escopo da aliança, que assim, estabelecem vantagens competitivas com relação a seus concorrentes.

Ao analisar as formas de gestão estabelecidas em uma relação de aliança, bem como as estratégias adotadas entre contratantes e contratadas de um determinado fluxo de prestação de serviços, procura-se definir categorias de análise que apontem caminhos para a criação e manutenção de uma aliança entre organismos empresariais. Assim, as relações existentes são definidas por posições dentro do contexto de parceria, o que envolve uma busca por um posicionamento adequado e estratégico por parte de cada um destes organismos e gestores.

Complementaridade Turística

A evolução no entendimento da atividade turística e suas diversas formas de segmentação, apoiada na contribuição de diversas outras ciências, têm propiciado parâmetros importantes, donde surgem estudos e medições, sobre produtos e destinações turísticas. Para Kotler (1994) as localidades devem decidir o quanto de turismo querem desenvolver em seus domínios para, assim, atraírem fluxo, porque o turismo é o negócio que cresce mais rápido hoje em dia e espera-se que seja o maior do mundo neste século. No entanto, também está sujeito a ciclos, modas e, principalmente, a uma grande concorrência.

O processo de desenvolvimento turístico passa, não apenas, pelas potencialidades mercadológicas do produto ou destinação. Passa, antes, e eminentemente, pela forma como se desenvolvem as relações dos agentes envolvidos direta – e indiretamente – no processo. Assim, quando se constata a organização de um produto turístico para explorar determinado mercado, a preocupação com a questão da complementaridade é fortemente contemplada.

No turismo, onde é vital a necessidade de deslocamento para que a atividade seja fomentada, os componentes do produto têm tanta importância quanto o atrativo em si, posto que sem estes complementos, os atrativos do destino não oferecem condições à visitação. Para Beni (2001), as pessoas que se deslocam para se entreterem ou por outras necessidades e razões, demandam a prestação de alguns serviços básicos. Assim, a demanda em turismo é uma composição de bens e serviços, e não demanda de simples elementos ou de serviços específicos, considerados isoladamente. No turismo são demandados bens e serviços que se complementam entre si.

Para Ruschmann (1999), é preciso definir e conhecer as características de um produto turístico, porque ele se compõe de elementos e percepções intangíveis e é sentido pelo consumidor como uma experiência. A união de todos os seus elementos é que o tangibilizam, principalmente seus serviços. Segundo Cárdenas Tabares (1986), para falar em complementaridade turística é necessário que se fale de fatores mercadológicos preponderantes, como produto, demanda e oferta.

Para Krippendorf (1989), o sucesso das atividades turísticas está ligado ao fluxo de pessoas e à satisfação de seus desejos e necessidades ao realizarem uma viagem. Para se assegurar a satisfação deste cliente, um produto no mercado deve estar atento às suas necessidades e, já que resolve ter benefícios oriundos da atividade turística, é necessário que também esteja condizente com seus mercados-alvo. Para Cooper (2001), claramente, os componentes da destinação turística só podem ser eficazes se um planejamento e um gerenciamento cuidadosos oferecem um produto turístico sustentável e, desta forma, garantirem que um ou mais dos componentes não avance à frente dos outros.

Segundo Wahab (1991), a concorrência entre os centros turísticos torna-se cada dia mais acirrada e a única esperança de desenvolvimento para um centro de turismo reside na preparação de sua oferta com vistas à satisfação da demanda. Este é um processo contínuo, dependente de cuidadosos estudos de demanda e análises dos produtos como componentes básicos do planejamento da oferta. Para Ramírez Cavassa (1994) existem forças exteriores que incidem sobre a empresa turística e

que a impedem de desenvolver-se de maneira ordenada. A atuação da empresa pode mudar de acordo com o fluxo turístico e as forças que este imprimem. Como são flutuantes e mudam de tempos em tempos, a atuação da empresa deve acompanhar este movimento.

É aí que as forças internas de cada empresa devem aparecer, adaptando-se às mudanças ou fazendo frente às mesmas. Mesmo que a empresa tenha traçados seus caminhos, estas forças externas intervirão neste processo, retardando, acelerando ou desviando o processo de desenvolvimento traçado pela empresa. Para Kotler (1994), as destinações estão diante de desafios importantes, queiram ou não atrair fluxos turísticos para seus domínios. Quando fala de destinações, lugares ou localidades, inclui, eminentemente, seus organismos empresariais.

Houve uma época que as os agentes de um determinado local – cidade, estado ou país – acreditavam que suas regiões iriam manter sua identidade comercial para sempre. Tem-se visto que as necessidades moldam novas identidades e valores, fazendo da mudança uma constante, ao invés da estabilidade. Preparar-se para estas mudanças, é um desafio que a nova ordem impõe.

Competitividade

Para que se evidencie vantagem competitiva em um organismo empresarial é preciso que ele apresente resultados consistentes e superiores à média de seu mercado. Segundo Vasconcelos (2000), a partir dos anos 70, diversas correntes enfatizaram a questão da vantagem competitiva através de diferentes abordagens conceituais. Contudo, duas vertentes principais podem ser destacadas neste contexto de competitividade: as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado do ramo de atividade, da dinâmica da concorrência e do mercado; e as teorias que consideram a vantagem competitiva como um fenômeno decorrente de características internas da organização.

Para Porter (1990) o sucesso ou fracasso de um organismo empresarial é determinado pelo modo como ele se posiciona em seu mercado e não deve ser analisado isoladamente, sem que as forças de seu mercado também o sejam. Assim, à medida que as experimentações sobre competição vão evoluindo, devem evoluir também as decisões dos gestores acerca de suas vantagens competitivas. Para Zaccarelli (1995), os responsáveis atuais pela gestão dos organismos empresariais têm que repensar a maneira como enxergam a competição, sem o que não

entenderão a vantagem competitiva. O que impacta o mercado e seus agentes é ter ou não uma vantagem competitiva, pouco importando se o valor absoluto desta vantagem é grande ou pequeno.

Segundo Motta (1994), os conceitos modernos de empresas competitivas abrangem uma série de características-chave, que certamente são fundamentais para a sustentação das vantagens competitivas, como: orientação para a satisfação dos clientes, entendendo suas necessidades e expectativas; oferecer produtos e serviços com valor agregado superior ao oferecido pelos concorrentes; ver o lucro como consequência da satisfação dos clientes e, principalmente, fazer com que todas estas orientações estejam claras para todos os envolvidos – internos e externos – na atividade-fim da empresa.

Para Ghemawat (1986), as vantagens competitivas têm que ser sustentáveis. Para tal, e fundamentalmente, têm que ser incorporadas às estratégias das empresas por seus gestores. Estes últimos, por sua vez, não podem ignorar vantagens, mesmo que pequenas, pois assim estariam permitindo uma desvantagem para suas empresas. Quando se tem mais de uma estratégia dominante, a sustentar uma vantagem é mais fácil, pois o concorrente pode não ter as mesmas opções que você tem.

Assim, o que se percebe, é que estabelecer vantagens competitivas significa se estabelecer na competição e que, para isto, é necessário que vários fatores estejam presentes neste contexto. Mas, fundamentalmente, a percepção dos gestores e a integração dos envolvidos na atividade-fim de um organismo empresarial devem caminhar com os mesmos objetivos.

Para Porter (1990), existem forças competitivas que moldam a estratégia, a competitividade e a consequente rentabilidade de uma empresa. Assim, é necessário estar atento a estas forças, porque elas influenciam os preços, os custos os investimentos necessários das empresas para obterem seus resultados. Sempre que uma empresa estabelece uma aliança estratégica é possível que se encontre novos concorrentes em potencial e interesses competitivos.

Assim, uma análise competitiva que inclua todas as possíveis competições, dará uma base muito mais clara para se aproveitar as oportunidades, os relacionamentos e as ameaças que estas novas e complexas situações oferecem. Para Quinn (1990), a capacidade de comandar e coordenar atividades de serviços, rede de relações e alianças estratégicas tornou-se, talvez, a arma e a economia de escala estratégica mais importante para muitos dos mais bem sucedidos empreendimentos do mundo de hoje.

As Alianças Estratégicas

No campo da estratégia, o estudo das alianças e da cooperação é visto como uma extensão das áreas tradicionais já observadas por muitos autores – como a análise das indústrias e as aquisições. A tradução da noção de estratégia para os negócios ocorreu através das discussões sobre competição. Assim, as alianças estratégicas surgiram para apontar um instrumento de aumento de poder de competição das organizações. A estruturação de tais alianças significa o alastramento da rede de interações da qual participam os organismos empresariais individualmente, com um aumento da capacidade de controlar o ambiente a que pertencem, pois passam a ter acesso, entre outros recursos, a novas fontes de informações.

Lynch (1994), resume as alianças em quatro tipos distintos: alianças estratégicas acionárias, alianças estratégicas por franquias, alianças estratégicas por *Joint Ventures* e, simplesmente, alianças estratégicas, estas últimas, baseadas em relações informais de negócios, em decisões empresariais pela união de determinados organismos que possuem interesse em comum. Por serem as mais simples que existem, são também a base para todas as outras, de onde partem todos os processos.

Conforme Noleto (2000), as alianças estratégicas são ações típicas da era do conhecimento, iniciativas que necessitam de novas maneiras de ver, entender e agir. Uma aliança estratégica tem sempre um duplo ponto de partida: a constatação da existência de um problema que transcende as forças do organismo empresarial, se considerado isoladamente; e a certeza de que apesar das diferenças entre os aliados, existe entre eles uma convergência, principalmente de interesses, que os leva a um posicionamento comum e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade. Segundo Lorange (1996), muitos são os motivos pelos quais uma aliança estratégica pode ser implementada. Variam de tipos relativamente comprometidos a longo prazo, cooperação baseada em projeto ou investimento de capital, nacionalidade, contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor, escopo geográfico, missão, exposição a riscos, poder de barganha e propriedade, etc.

As empresas são forçadas pelas pressões e ameaças da competitividade, Yoshino (1996). Aí, consideram o uso das alianças estratégicas, reavaliando o ramo de atividade em que estão, observando principalmente o modo de concorrer e procurando oportunidades para melhorar suas vantagens competitivas. Neste último caso é que as alianças aparecem, ou seja, como uma maneira estratégica de se repensar o negócio e adotar novas e atrativas oportunidades para o organismo empresarial.

As alianças estratégicas adicionam uma força competitiva ao organismo empresarial e fazem com que ele tenha um acesso mais extenso a recursos externos que não conseguiria de outra forma, Lewis (1992). Os ajustes mútuos permanentes que devem ser empreendido pelos organismos envolvidos, além de permitirem uma atualização constante com relação ao ambiente, permitem também que os riscos sejam divididos entre todos os parceiros da aliança. Para Hamel e Prahalad (1989), a intenção estratégica envolve duas dimensões: a posição de liderança desejada, com os critérios que a organização usará para mapear o seu progresso e um processo gerencial ativo, com foco da organização sobre o ganho e motivação dos envolvidos, denotando comprometimento.

Assim, é possível se iniciar uma aliança estratégica a partir destes dois enfoques: a *intenção estratégica* de se realizar uma aliança, captando a essência do ganho para cada um dos envolvidos, procurando estabelecer parâmetros que a tornem estável com o decorrer do tempo, passível de ser medida; e o *comprometimento* dos envolvidos na aliança, a partir do estabelecimento de um alvo comum que mereça o esforço por parte dos organismos empresariais constituintes, também passível de ser medido.

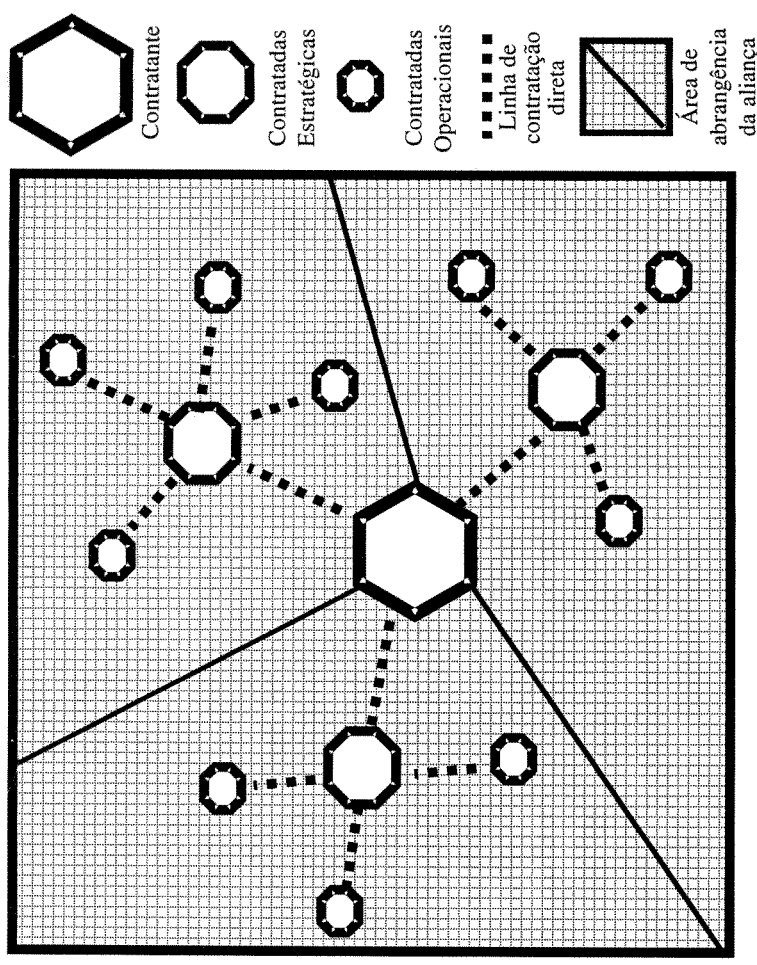
A complementaridade das relações que permeiam uma aliança é observada a partir das atividades desenvolvidas por cada um dos organismos que a compõem, pela intenção e pelo comprometimento de cada organismo em participar no todo.

Com a opção pela aliança, já definida estrategicamente de acordo com sua necessidade, o comprometimento dos organismos empresariais envolvidos no processo passa pelo desenvolvimento de papéis específicos. Contudo, é importante que os objetivos próprios e comuns aos demais integrantes da aliança, definam as estratégias de gestão inter-organizacional e fiquem claros para todos. Os posicionamentos individualizados e coletivos com relação às atividades desempenhadas por cada um dos envolvidos, vão construindo assim uma estrutura celular organizacional, definida a partir das expectativas e necessidades da aliança, dos organismos individualmente constituídos e entre todos os envolvidos, todos com o comprometimento gerado a partir destas demandas.

Na representação esquemática, realizada a partir das informações da contratante, a mesma aparece como o centro gerador das demandas para os demais organismos empresariais – ou contratadas. Estas, por sua vez, estão divididas entre as que compõem um núcleo de contratação estratégica, demandando o planejamento e a integração para aquelas que compõem um núcleo de contratação operacional. Cabe ressaltar que todas estão em igualdade nas alianças, sendo que os serviços

de todas são essenciais ao posicionamento competitivo frente aos mercados-alvo e concorrentes. Contudo, em alguns casos, aquelas que estão dispostas no núcleo operacional podem ser suplantadas pela oferta das que estão no núcleo estratégico, dependendo da demanda e do serviço prestado.

Estrutura Celular Organizacional Genérica em uma Aliança



Pesquisa Primária – Representação Esquemática

A linha de contratação direta especificada na representação esquemática comprova o exposto acima, sendo que todos os organismos estão ligados diretamente à contratante. Pelas próprias características e vantagens da formação de alianças, organismos dispostos no núcleo estratégico, em alguns casos, possuem maior proximidade com os organismos dispostos no núcleo operacional, desempenhando papel de facilitador para a aliança que a contratante está estabelecendo com a terceirização de suas demandas.

A área de abrangência das alianças define como todos os organismos são permeados, compondo um único núcleo que, na busca por vantagens competitivas estabelecidas

ram uma aliança de atuação colaborativa e conjunta. A caracterização apresenta uma rede definida pela interdependência organizacional, com processos de transferência de funções ou serviços por parte de uma empresa, com atividades que passam a ser executadas por outras empresas e que incluem atividades de apoio, intermediárias ou diretamente relacionadas com a atividade-fim da contratante.

A Pesquisa

Para uma verificação das variáveis apresentadas no referencial teórico dos temas, foi elaborada uma pesquisa. De acordo com uma estratégia qualitativa, coletou-se um número de informações determinadas, que permitiram analisar as variáveis que influenciam na relação entre as empresas formadoras da aliança, bem como as orientações de gestão estabelecidas por cada um dos organismos empresariais envolvidos.

O setor escolhido para a realização da pesquisa compreende um ramo específico da prestação de serviços em que a empresa contratante estabelece suas atividades – realização de eventos – sendo que, as empresas contratadas, desenvolvem atividades de prestação de serviços ligadas à atividade-fim da contratante. Portanto, a unidade de análise é um grupo de empresas formadoras de alianças e a pesquisa apresenta procedimentos metodológicos construídos a partir da análise feita junto às empresas constituintes das alianças e das demandas específicas do setor para o desenvolvimento ideal das atividades.

Assim, pelas características especificadas acima, definiu-se um conjunto final de quatorze empresas – a contratante e mais treze contratadas – para uma análise mais detalhada das estratégias adotadas, bem como da influência destas estratégias e dos processos desenvolvidos nas relações inter-organizacionais das empresas envolvidas nas alianças.

O setor de prestação de serviços para a realização de eventos é o campo onde as empresas analisadas encontram-se inseridas, que possuem uma relação de interdependência com o organismo empresarial demandante das atividades. Tem passado por transformações devido às evoluções tecnológicas constantes, bem como pela importância crescente que lhe vem sendo dada como captador otimizado do fluxo de pessoas.

A empresa contratante, inserida no setor de realização de eventos, é conhecida como promotora. As contratadas foram escolhidas segundo as células básicas para o desenvolvimento da atividade, em diversos setores, sendo: viagens, transportes e turismo; publicidade; empresa detentora de espaço para a realização de eventos; aluguel de equipamentos de áudio e vídeo; serviços de montagem e adequação de espaços para feiras (stands); decoração de ambientes, *design* e paisagismo; recepção; segurança; *buffet*; conservação e limpeza; receptivo turístico; meio de hospedagem e A&B, restaurante.

Através das repostas dadas pelos gestores das empresas – contratante e contratadas – buscou-se analisar as relações dos fatores desenvolvidos na pesquisa com suas percepções, privilegiando os macro fatores identificados como relevantes pelo referencial teórico na estrutura dos questionários. A opção pela análise dos gestores em maior nível hierárquico deu-se pela observação da própria constituição dos organismos empresariais envolvidos com o setor e pela característica horizontalizada que tais organismos apresentam. Apesar de identificados, a opção não foi pela nomenclatura dos cargos e sim, pela função exercida pelos gestores. Todos, portanto, com funções de administração estratégica do organismo empresarial.

O objetivo das entrevistas semi-estruturadas realizadas, foi avaliar como os gestores percebiam as variáveis e como elas influenciavam os modos de gestão específicos de cada organismo, corroborando para a identificação destas mesmas variáveis, identificadas como relevantes a este processo de gestão. A existência de contratos entre as empresas formadoras das alianças são documentos formais que servem para estabelecer as bases de oferta e da demanda na prestação dos serviços, ora oferecidos, ora demandados, dependendo da posição do organismo na aliança. Eles apresentam, em síntese, condições específicas para a realização dos serviços e apresentam singularidades de acordo com a área de atuação de cada empresa. Em que pese toda a capacidade de negociação das empresas envolvidas em uma aliança, bem como a intenção de se relacionarem de forma duradoura, com vantagens competitivas para ambas, ainda que em eventos descontínuos, as formas contratuais ainda regem maneiras de proteção para os organismos empresariais.

Representação das Categorias de Análise e suas subdivisões de estudo

Categoria de Análise	Macro Fatores	Fatores
Intenção Estratégica	Habilidades de Identificação	Definição
	Habilidades de Valorização	Seleção
		Avaliação
		Oportunidades
Comprometimento	Habilidades de Negociação	Impactos
		Sistema de Trocas
	Habilidades de Implementação	Integração
		Alavancagem

Fonte: adaptação do modelo de Lynch (1994).

Conclusão

A pesquisa realizada verificou que as estratégias adotadas e as percepções dos gestores sobre como se estabelecer alianças estratégicas apresentam-se corretas, devido fundamentalmente a alto grau de competitividade nos ramos de atividades da maioria das empresas estudadas que, juntas, corroboram para o sucesso de um fluxo específico em torno de um organismo contratante.

Os macro fatores apresentados – a intenção estratégica e o comprometimento – para a construção de alianças estratégicas, através das variáveis estudadas, apresentaram índices satisfatórios pelas percepções dos gestores envolvidos, determinando opções centradas de ações empresariais e envolvimento recíproco entre os parceiros escolhidos.

A competitividade dos ramos de atividades das empresas estudadas e a crescente competitividade do setor e fluxo em análise, determinam a forma das relações inter-organizacionais, o que determina, por sua vez, uma constante preocupação qualitativa na prestação dos serviços e consequentemente atendimento de reivindicações e necessidades dos parceiros.

Contudo, estas mesmas relações provaram ser estabelecidas em bases de definições estratégica, mas pautadas também pelas possibilidades do que o mercado ofereça em termos de parceiros. Muitos foram os casos em que parceiros de qualidade, com capacidade para atender e preparados para satisfazer as necessidades

das contratantes, são reduzidos. As relações entre empresas concorrentes, em ramos iguais de atuações, em muitas das percepções, têm determinado situações desiguais de mercado, que levam a uma concorrência predatória e destrutiva.

Isto evidencia a maneira informal como se estabelece a formação das alianças entre as empresas estudadas, posto que a maioria dos instrumentos de medição existentes e possíveis para a formação de alianças, não são utilizados de forma estratégica e periódica pelos envolvidos – tanto contratante, quanto contratadas.

Evidencia-se a maneira como a contratante convive com suas contratadas e como esta aliança é fomentada em torno dos envolvidos, na definição dos papéis e das necessidades de todos em contribuir para a consecução dos objetivos dos parceiros.

A aliança é vista por todos como uma maneira estratégica e segura de desenvolver suas atividades, ao passo que cada parceiro supre capacidades que elas mesmas não possuem e, assim, fazem com que cada organismo empresarial envolvido amplie e estenda suas capacidades de atuação.

O compartilhamento de riscos é visto de uma maneira que cada empresa compreende que a própria maneira de desenvolverem suas atividades já corrobora para este fim. Atividades desenvolvidas sem padrões de qualidade, bem como sem a preocupação de que os objetivos dos parceiros sejam alcançados, por si só, já colocam em risco os objetivos dos parceiros. De uma forma simples e quase que inerente à gestão das empresas estudadas, somente a contratante percebe que os riscos são todos seus, prevalecendo aí uma posição individual que não condiz com a perspectiva da formação de alianças estratégicas.

Entre os organismos estudados é senso comum que há uma medição da geração de valor apresentados por seus serviços por parte da contratante, mas na verdade não sabem como ela faz isto. Percebem que tal fator possa existir pela manutenção das alianças e continuidade das parcerias, mas não reconhecem instrumentos formais destas medições. Já a contratante estabelece que faz estas medições através de informações do mercado, conversas e entrevistas informais com clientes e fornecedores e *feeling* pessoal da gestão.

Com relação aos estudos de mercado e possíveis instrumentos disponíveis, uma minoria das empresas estudadas utiliza estes instrumentos. Isto corrobora muitas vezes pela informalidade da articulação do setor, baseado mais em relacionamentos e endogenia entre gestores, do que pela aplicação de referenciais

mercado lógicos. Ainda assim, neste ponto, evidencia-se as preocupações com as vantagens competitivas sobre os concorrentes, sendo que estes últimos servem constantemente como referências de aplicações e investimentos nos organismos estudados.

Se por um lado as medições não são estabelecidas ou, se são, acontecem de maneira pessoal, contribuindo assim para uma constante informalidade do setor, por outro a própria essência e tipologia das empresas envolvidas, fazem com que sensores de competitividade estejam fortemente arraigados em suas empresas e consequentemente nas alianças, contribuindo para uma constante otimização da qualidade e dos relacionamentos.

As limitações do trabalho referem-se ao setor estudado, bem como ao fluxo estabelecido para uma de suas atividades possíveis e também um grupo de empresas envolvidas nesta mesma atividade. Assim, novos estudos que possam ampliar ainda mais o leque de envolvidos nos demais fluxos do setor, trabalhando de forma direta as segmentações que cada vez se tornam mais usuais nas questões de competitividade, são necessários.

Referências Bibliográficas

- BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2001.
- CÁRDENAS TABARES, Fabio. *Producto turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño*. México: Trilhas, 1986.
- COOPER, Chris. *Turismo, princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem sustentável. *Harvard Business Review*. Boston, Mass., set./out. 1986.
- HAMEL. Gary; PRAHALAD, C.K. Objetivo estratégico. *Harvard Business Review*. Boston, Mass., maio/jun. 1989.
- KOTLER, Philip; HAIDER, Donald H.; REIN, Irving. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões estados e países*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KRIPPENDORF, Jost. *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

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

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.1, p.12-16, mar./abr.1995.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. A competência básica da organização. *Harvard Business Review*. Boston, Mass., maio/jun. 1990.

QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Além de produtos: estratégia baseada em serviços. *Harvard Business Review*. Boston, Mass., mar./abr. 1990.

RAMÍREZ CAVASSA, César. La modernización y administración de empresas turísticas. México: Trilhas, 1994.

RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSCHMANN, Dóris. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papius, 1999.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out./dez. 2000.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. *Introdução à administração do turismo*. São Paulo: Pioneira, 1991.

YOSHINO, Michel Y. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. A nova ideologia da competição. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, jan./fev. 1995.