

ADMINISTRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO SETOR TURÍSTICO

**Christian Drees e
Antonio Brito de Lima**
Alunos do 8º Período do
Curso de Administração,
Faculdades Integradas Curitiba

1 INTRODUÇÃO

O setor turístico é uma das atividades que mais cresceram nos últimos anos na economia brasileira tanto na geração de empregos como na distribuição de rendas.

No presente trabalho são enfatizados, inicialmente, os conceitos de redes e suas aplicações organizacionais, que são premissas fundamentais para analisar de forma sistêmica a reação do setor turístico aos fenômenos de desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade, globalização e outros. Daí a importância de fazer um estudo ambiental e as variáveis que podem afetar o sistema, bem como compreender a administração e uma de suas diretrizes – o planejamento estratégico.

Na segunda parte, o turismo e as suas organizações são descritos; é feita a análise de dados coletados por AMORIM (1999), identificando-se a intensidade das relações interorganizacionais entre os componentes da rede turística, na cidade de Curitiba-PR, no período de 1997 a 1999, e fazendo-se as conclusões sobre o setor estudado.

Por último, dentro de uma visão sistêmica, alguns comentários e sugestões são feitos, e pesquisas futuras em outros setores são propostas.

2 REDES ORGANIZACIONAIS

Segundo LOYOLA e MOURA (apud PECCI, 1999), o crescente recurso à interação em rede surge como uma estratégia para enfrentar as turbulências e incertezas que caracterizam o ambiente contemporâneo, decorrentes do crescimento da competitividade, crises e movimentos de reestruturação, tanto na esfera pública como na dos negócios.

Para LEWIS (apud AMORIM, 1999), rede é um grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças múltiplas para alcançar um objetivo comum. ALDRICH (apud AMORIM, 1999) acrescenta que as redes são construídas pela descoberta dos vínculos entre as organizações numa população.

HATCH (apud LOPES e MORAES, 1999) considera que rede é a denominação dada a uma forma organizacional em que a comunicação vertical e o controle dos relacionamentos são, no todo ou em parte, substituídos por relações laterais, nas quais os laços formais que mantinham unidas diferentes unidades de uma mesma organização são trocados por parcerias entre diversas empresas. Assim, os grupos de empresas ou unidades especializadas são coordenadas mais por mecanismos ou normas relacionais do que por um comando de cadeia hierárquica (WALKER, apud AMORIM, 1999). Isso reflete uma visão na qual a organização está em constante interação com o ambiente que a cerca e que não pode ser circunscrito apenas aos limites da empresa. Por outro lado, isso incorpora um grau maior de complexidade à análise, pois torna-se vital considerar não apenas a organização, mas também toda uma complexa rede de parceiros que com ela transacionam e que, por isso, ingressam em um sistema retroalimentado em que podem tanto influenciar quanto sofrer influências dessa empresa.

3 AMBIENTE

Visto que a rede é um grupo de empresas independentes, unidas por algum vínculo para alcançar um objetivo comum, podemos vê-la de uma forma sistêmica.

Para CHIAVENATO (1999, p.740), “sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado.” MORGAN (1996) corrobora afirmando que o enfoque principal sistêmico define que as organizações, bem como os organismos, estão “abertas” ao seu meio ambiente e devem atingir as relações apropriadas, caso queiram sobreviver. Para o autor, ambiente e sistemas devem ser compreendidos como “estado de interação e dependência mútua”. Ainda segundo CHIAVENATO, sistemas abertos são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas e saídas, trocando matéria e energia regularmente para se adaptarem e reajustarem às condições do meio. O sistema aberto também pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo sinérgico, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. STONER e FREEMAN (1999) complementam dizendo que é a troca de recursos com esse ambiente externo que faz com que as organizações não sejam auto-suficientes nem independentes. Para os autores, o ambiente externo é dividido em elementos de ação direta e indireta. O ambiente de ação direta é composto por *stakeholders*, indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização e que pertencem a duas categorias: os *stakeholders* externos e os *stakeholders* internos. Os *stakeholders* externos (sindicatos, fornecedores, competidores, órgãos governamentais) são grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e lhe afetam as atividades. Os *stakeholders* internos (empregados, acionistas e o *board*) são

grupos ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável. Já os elementos de ação indireta são as variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

Dentro do estudo de redes, o principal foco está centrado nos interesses dos envolvidos, permitindo analisar se os relacionamentos têm influência positiva ou negativa. Segundo PORTER (1992) pode-se ter o foco no poder de barganha pelas seguintes variáveis: 1) barreiras à entrada num mercado; 2) poder de barganha dos compradores; 3) poder de barganha dos fornecedores; 4) ameaça de produtos de substituição; 5) disputa por uma posição. Essas podem auxiliar na análise da rivalidade interna presente na rede, de forma que a competitividade seja diminuída para que as organizações atinjam um diferencial que leve a uma vantagem competitiva. Assim, a capacidade das empresas de atingir essas metas depende do processo de monitoração para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciá-las. O propósito da análise de ambiente é avaliar de que modo a administração pode reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (PETER e CERTO, 1993), esquematizando os segmentos ou componentes do ambiente a fim de permitir seu estudo sistemático. (MAXIMIANO, 1997)

A compreensão do ambiente é, portanto, de vital importância para planejar estrategicamente medidas condizentes com a eficiência e a eficácia das organizações.

4 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

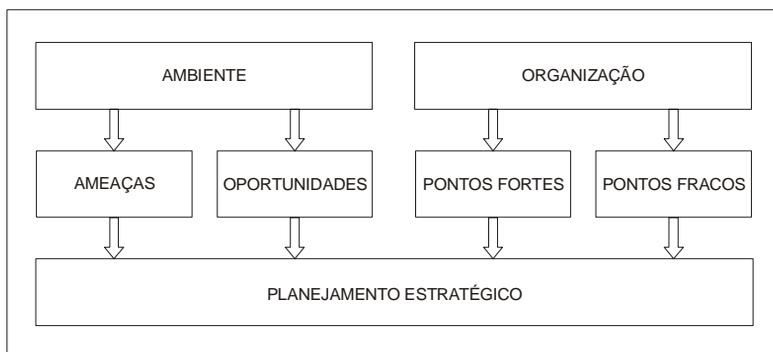
A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis para ela, visando aos objetivos estabelecidos (STONER e FREEMAN, 1999; CHIAVENATO,

1999). Para CHIAVENATO, a administração não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as atividades sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência, sendo a sua tarefa atual interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por intermédio dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

Visto que uma rede organizacional vincula várias empresas ou unidades especializadas em busca de objetivos comuns, a administração tem papel importante para incidir com suas diretrizes de modo que as metas traçadas sejam alcançadas. Uma das funções administrativas, que não pode ser vista isoladamente das outras, é o planejamento.

Planejar significa pensar com antecedência nos objetivos e ações, e os atos devem estar fundamentados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites; por isso devem ser estabelecidas linhas de ação para alcançar os objetivos (STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 1997). Para STONER e FREEMAN, os planos são as linhas mestras pelas quais: a) a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; b) os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; c) o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório. PETROCCHI (1998) ainda acrescenta que o planejamento é um processo contínuo anterior à tomada de decisões, as quais são interdependentes. Daí a importância das ações do planejamento serem tomadas estrategicamente. Segundo PETER e CERTO (1993), planejar estrategicamente define-se como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. MAXIMIANO (1997) ratifica afirmando que é a análise do ambiente e do diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização que resulta no processo de desenvolvimento da estratégia, como mostra a figura 1.

FIGURA 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: PETER e CERTO (1993)

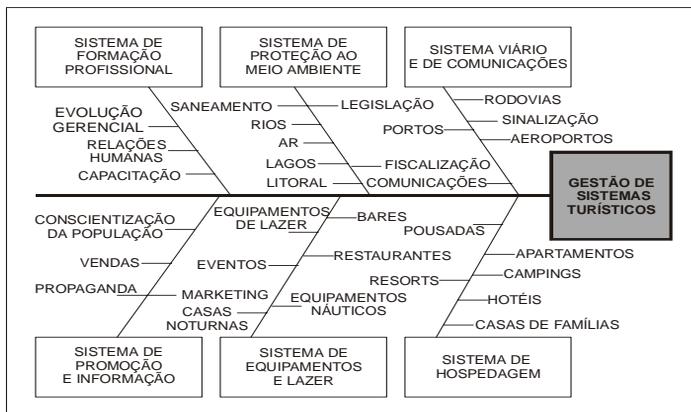
5 TURISMO E ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O SETOR TURÍSTICO

A partir do momento em que os estudos científicos começaram, muitos conceitos têm sido dados para o turismo (BARRETO, 1997). Em seu sentido moderno, o turismo não precisa ter um conceito absoluto, o que importa é o conhecimento do mecanismo dinâmico que o integra (MILONE e LAGE, 2000). Para estes autores, o turismo pode ser compreendido como uma atividade socioeconômica, pois gera a produção de bens e serviços, visando à satisfação de necessidades básicas e secundárias. Trata-se de uma manifestação voluntária decorrente da mudança ou deslocamento temporário, envolvendo a indispensabilidade de componentes fundamentais.

As organizações que compõem o setor turístico e são necessárias ao seu funcionamento incluem as atividades de transporte, meios de hospedagem, alimentação, agenciamento, entretenimento e outras manifestações de produção que atendam as necessidades dos consumidores reais desses produtos: os turistas (LAGE e MILONE, 1999; BARRETO, 1997). Para PETROCCHI (1998, p. 70), os subsistemas que devem ser administrados para o desenvolvimento integrado do turismo são os seguintes: sistema de proteção ao meio ambiente, sistema

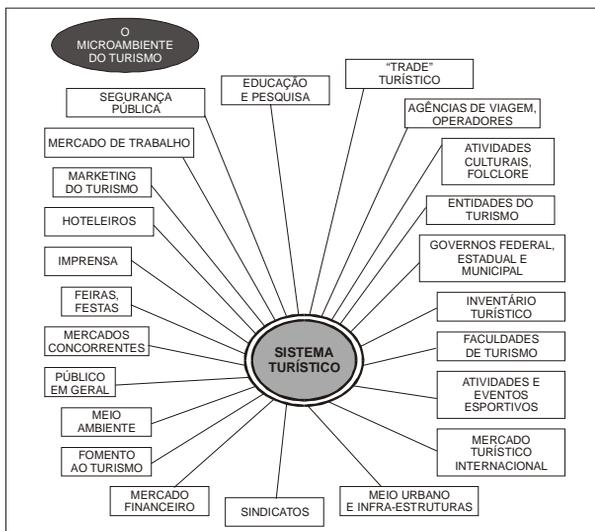
viário e de comunicações, sistema de hospedagem, sistema de equipamentos e de lazer, sistema de formação profissional e sistema de promoção e informação. A figura 2 representa os subsistemas relacionados à gestão de sistemas turísticos, e a figura 3 mostra o macroambiente que envolve o sistema turístico.

FIGURA 2 – SISTEMA TURÍSTICO



FONTE: ISHIKAWA (apud PETROCCHI, 1998)

FIGURA 3 – SISTEMA TURÍSTICO



FONTE: PETROCCHI (1998)

A soma de relações e serviços resultantes desse câmbio de residência temporária e voluntária é motivada por razões alheias a negócios ou profissionais, segundo o conceito aceito pela OMT (apud BARRETO, 1997). Isso faz com que o turismo busque obter resultados econômicos em troca de satisfação de necessidades que seus produtos oferecem aos consumidores. (VAZ, 1999)

6 ANÁLISE DE CURITIBA E CONCLUSÕES SOBRE O SETOR

Segundo a pesquisa feita por AMORIM (1999) foram encontradas e analisadas as seguintes organizações que compõem o setor turístico de Curitiba: a) **grupo de órgãos oficiais/classistas** (composto de Embratur, Sebrae, Sindetur e ABAV); b) **grupo de formadores de recursos humanos** (universidades, escolas livres e Senac); c) **grupo de locomoção** (companhias aéreas nacionais que operam no Aeroporto Afonso Pena, locadoras de automóveis registradas na ABLA-PR e transportadoras turísticas registradas na Embratur); d) **grupo de informação e organização de viagem** (agências de viagens e operadoras turísticas registradas na Embratur); e) **grupo de hospedagem** (composta de hotéis registrados na Embratur). Totalizaram-se 48 empresas divididas em 4 órgãos oficiais, 5 formadores de recursos humanos, 10 de grupo de locomoção, 6 do grupo de hospedagem e 23 da organização de viagens e informação.

A figura seguinte representa o relacionamento entre as organizações que compunham o setor turístico da cidade de Curitiba, no período de janeiro de 1997 a março de 1999.

FIGURA 4 – INTENSIDADE DOS RELACIONAMENTOS DA REDE TURÍSTICA DE CURITIBA, PR

FONTE: AMORIM (1999)

Pela pesquisa, ficou constatado que, mediante o estudo das redes interorganizacionais e análise feita por *blockmodeling*¹ realizada na amostra, a rede se apresenta pouco formalizada (apenas 22,1% da amostra), pouco complexa (concentrada geograficamente) e apenas um núcleo central formado pelos grupos locomoção (principalmente companhias aéreas e hospedagem), definido muito mais pela sua importância para a existência da atividade turística do que pelo poder que possui quanto ao controle de recursos com relação aos demais grupos da rede. A razão predominante nos relacionamentos da rede foi voluntária, caracterizando base de troca entre os seus membros, com interesses mútuos. O conteúdo predominante foi o econômico (75% da amostra).

De modo geral, pode-se concluir que o grau de intensidade das relações da rede turística de Curitiba-PR, no período de janeiro de 1997 a março de 1999 é baixo. Essas organizações ainda possuem pouca percepção da real dimensão do setor turístico. Os grupos de necessidades estão isolados e a lógica do funcionamento sistêmico do turismo fica prejudicada

¹ Modelação de blocos, a qual consiste em analisar a estrutura da rede, a fim de mostrar as suas relações.

por comportamentos isolados, por relações sem comprometimento, pela falta de parcerias, pela desconfiança entre os membros e, principalmente, por ainda não compreenderem que o produto turístico resulta do trabalho conjunto de muitas empresas.

Em função desses fatos, algumas sugestões são apresentadas aos administradores do setor.

- a) **Grupo de formação de recursos humanos:** deveriam aproximar-se mais do *trade* turístico. Ouvir e propor soluções por meio de grupos de estudos, com o objetivo de desenvolver melhor as pequenas e médias empresas, bem como cidades e regiões, mediante o planejamento integrado com governo, associações, iniciativa privada e universidades. As universidades, com seus pesquisadores e alunos, deveriam participar mais na elaboração de planos estratégicos, elaborados pelos órgãos oficiais, para o desenvolvimento do turismo.
- b) **Grupo informação e organização de viagens:** proporcionar ambiente de maior comprometimento, confiança, solidariedade e harmonização de conflitos, principalmente entre o grupo em que as relações são extremamente superficiais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fenômenos de globalização, desenvolvimento tecnológico e do cenário de maior competitividade, as organizações devem estar preparadas em relação às pressões ambientais caso queiram sobreviver. O recurso de interação em rede surge, então, como uma estratégia para enfrentar esse ambiente de incertezas. Na nova forma organizacional, as organizações se unem por intermédio de parcerias múltiplas para alcançar objetivos comuns; forma-se um sistema que deve estar aberto ao seu ambiente. Segundo PETROCCHI (1998, p. 57), os sistemas abertos – como o turístico – interagem de forma contínua com o ambiente, atingem o equilíbrio dinâmico

e conservam a capacidade de realizar trabalho e de transformar energia. Planejar, daí, se torna relevante para que os objetivos da rede sejam atingidos. Para o autor, a finalidade do planejamento é definir as ações básicas que articulam as políticas turísticas de um Estado, região ou organização, ou seja, estabelecer as diretrizes que orientarão as decisões para o desenvolvimento do turismo, o tipo de turismo que se quer promover, os mercados que serão atingidos, a posição que se deseja ter nesses mercados, as metas a alcançar e as estratégias dos programas de ações. O planejamento dá coerência e convergência às atividades em prol do crescimento do turismo.

Em relação ao setor turístico de Curitiba o grau de intensidade das relações da rede é baixo. A visão sistêmica é comprometida pela falta de alianças e pelo trabalho isolado de muitas organizações. A mentalidade ainda é respaldada no perde-ganha. Portanto, para obter uma vantagem competitiva, as organizações do setor deveriam realizar, por meio de um planejamento integrado, trabalhos conjuntos em que o comprometimento fosse centrado no foco do ganha-ganha.

Propomos, como pesquisas futuras, a verificação da aplicabilidade deste estudo – abordagem de redes – a outros setores formalizados e padronizados, tais como automobilístico, educação e saúde.

REFERÊNCIAS

AMORIM, C. G. **Intensidade do relacionamento inter-organizacional no setor turístico de Curitiba-PR**. Curitiba, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo de turismo**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. FADE: UFPE, 1998.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. de. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. **1º ENEO**. Curitiba, 2000.

MARIZ, L. A.; MEDEIROS, J. J. Estrutura interorganizacional híbrida em um projeto de desenvolvimento de tecnologia. **1º ENEO**. Curitiba, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PECI, A. Agência reguladora ou regulada? Análise da ANEEL a partir da abordagem de redes. **1º ENEO**. Curitiba, 2000.

PETROCCHI, M. **Turismo**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RUSCHMANN, D. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. 2. ed. Campinas: Papirus, 1995.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. São Paulo: Prentice-Hall, 1999.

VAZ, G. N. **Marketing turístico**: receptivo e emissivo. São Paulo: Pioneira, 1999.
