

O TURISMO EM PEQUENAS CIDADES BRASILEIRAS: POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA O SETOR SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

RESUMO Segundo a organização mundial de turismo (OMT), o setor movimenta 53 diferentes segmentos da economia. No Brasil, verifica-se uma predominância de micro e pequenas empresas, que atuam, especialmente, em atividades de gastronomia, hospedagem, agenciamento de viagens, consultoria turística, transportes e artesanato. Tal singularidade da cadeia produtiva pode ser considerada como um agravante ao sucesso das organizações, fazendo-se necessário refletir sobre a interdependência organizacional. Nesse sentido, o presente artigo propõe analisar as relações interorganizacionais existentes no turismo da região de Tiradentes, Minas Gerais. Por fim, evidencia-se que os atrativos turísticos, belezas naturais e culturais são importantes, mas por si só não trazem o resultado esperado. Sendo assim, com a manutenção de toda a rede de forma cooperativa, por meio de relações interorganizacionais, é possível solucionar muitos problemas do setor.

Palavras-chave: turismo, redes interorganizacionais, cadeia produtiva.

ABSTRACT According to world tourism organization (UNWTO), the industry moves 53 different segments of the economy. In Brazil, there is a predominance of micro and small enterprises which operate especially in activities of food, accommodation, travel agency, tourism consulting, transport and handicrafts. This singularity of the productive chain can be considered as an aggravating factor to the success of organizations, making it necessary to discuss the organizational interdependence. In that sense, this paper proposes to analyse the interorganizational relationships in tourism industry of the region of Tiradentes, Minas Gerais. Finally, it is evident that the tourist attractions, natural and cultural beauties are important, but they will not bring the expected results alone. Therefore, the maintenance of the entire network cooperatively through interorganizational relationships, it is possible to solve many problems of the industry.

Keywords: tourism, interorganizational networks, productive chain.

Recebido em 01/agosto/2012

Aprovado em 12/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dorival Geraldine Gomes

Revista de Administração da UEG - ISSN – 2236 1197

Diego César Terra de Andrade, professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - Campus Pouso Alegre, mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade da Universidade de Lavras, e-mail: diego.terra@ifsuldeminas.edu.br;

Conrado Gomide de Castro, professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – Campus Arinos, mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade da Universidade de Lavras, e-mail: conrado.gomide@ifnmg.edu.br;

Denis Renato de Oliveira, professor do Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia, da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), doutorando em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, e-mail: denisrenatodeoliveira@gmail.com;

Antônio Carlos dos Santos, professor do Departamento Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, e-mail: acsantos@dae.ufla.br

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócio e de gestão é considerado complexo, ambíguo e paradoxal. Cada vez mais caracterizados por altos níveis de incerteza, imprevisibilidade e competição intensificada. Em face deste contexto as organizações estão passando por mudanças tão intensas quanto as que experimentaram no final do século XIX, quando foi inventada a moderna empresa industrial, embora com as particularidades distintas de cada contexto histórico (FEITOZA e CÂNDIDO, 2007). O antigo modelo organizacional, baseado na integração horizontal e na burocracia, com relação entre os níveis, pessoas e grupos baseados na autocracia, na busca de economias de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente, não atendem mais as atuais necessidades (CÂNDIDO, 2002).

Na realidade, o capitalismo globalizado tem conduzido a um processo de reorganização, envolvendo fragmentação ou dispersão geográfica das atividades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, demográficas, ecológicas, políticas, legais e outras. Assim como para os agentes econômicos, a necessidade crescente de maior cooperação entre as organizações que operam nas diversas cadeias de valor (KELLER, 2008). No mesmo sentido, Castells (2006) advoga que está havendo uma transformação passando da era industrial para a informacional, sendo as relações entre as pessoas e organizações se tornam indispensáveis para a sobrevivência.

O setor de turismo, que congrega 53 diferentes segmentos da economia (Andrade 2004), não fica fora deste cenário, e sua cadeia produtiva, ainda, possui singularidades se comparadas a de outros setores. No Brasil, verifica-se predominância de micro e pequenas empresas no setor, principalmente nas atividades de gastronomia, hospedagem, agenciamento de viagens, consultoria turística, transportes e artesanato (GORINI e MENDES, 2005), o que resulta em uma interdependência entre estes atores.

Frente a esta situação, os modelos baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca, na cooperação e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes interorganizacional, são vistos como formas de relações importantes a estas empresas. Para muitos autores (CASTELLS, 2006; NOHRIA, 1992; GRANDORI e SODA, 1995) os modelos interorganizacionais são fundamentais para a solução das principais dificuldades encontradas pelos gestores das organizações de setores específicos.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as relações interorganizacionais do turismo, na cidade e região de Tiradentes, em Minas Gerais. Para tanto, o artigo compreende uma revisão da literatura como suporte à investigação acerca de algumas singularidades da

cadeia produtiva do turismo e soluções apontadas na teoria de redes interorganizacionais. E, após a exposição do percurso metodológico, adotado na pesquisa, é apresentada a descrição do caso, seguido dos resultados e discussões e da conclusão.

2 CARACTERIZANDO A CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

Segundo Silva (2007), uma cadeia produtiva é uma rede de atividades de produção, comércio e serviços que funciona de forma sistêmica e integrada, desde a transformação de matérias-primas, passando pelos estágios intermediários de produção, até a entrega do produto acabado, ao mercado. A cadeia é concebida como uma série de nós, ligados por vários tipos de transações - como vendas e transferências interorganizacional. Cada nó, dentro da cadeia produtiva de uma mercadoria, envolve a aquisição ou a organização de insumos visando à adição de valor ao produto em questão.

O produto turístico se realiza por intermédio de um composto de atividades e serviços relativos: ao alojamento (indústria da construção e indústria de transformação); à alimentação e às bebidas (atividade agrícola e indústria alimentícia); aos transportes (indústria de transformação e de consumo energético, além de serviços); às aquisições de produtos locais (artesanato e indústria do vestuário ou de transformação); às visitas; e, aos divertimentos (também serviços). Todas essas atividades são ligadas a uma atração natural ou cultural que fazem parte de uma cadeia (SESSA 2007).

Segundo Barbosa e Zamboni (2000), a cadeia produtiva do turismo pode ser representada por um gráfico composto por cinco anéis concêntricos que descrevem a posição ocupada por cada um dos atores e as correlações que eles estabelecem entre si, como mostra a figura 1 a seguir.

O epicentro é formado pelos atrativos turísticos. O segundo anel, que corresponde ao *trade*, abrange a infraestrutura básica do turismo - hotéis, agências de turismo, guias, bares e restaurantes, meios de transporte e pelo comércio voltado para o turismo. O terceiro anel agrega os atores sociais ligados direta e permanentemente à atividade turística. Aí se situam os órgãos do poder público local, os colegiados e as associações de classe. O quarto anel é constituído pelos órgãos de apoio com atuação supra local. Nesse patamar, encontram-se os órgãos públicos federais e estaduais que atuam na área de turismo e meio ambiente, organizações paraestatais voltadas para a capacitação empresarial e a qualificação de trabalhadores; instituições de ensino e pesquisa e ONG's. O último e quinto anel constitui o pano de fundo sobre o qual se desenvolve o turismo, englobando todo o meio urbano, meio

rural e a estrutura de competência supra local. Esse conglomerado de atividades permite ainda a realização do produto turístico, que na sua fase final é atividade produtiva, de serviços e de consumo local (BRAGA e MAMBERT, 2007).

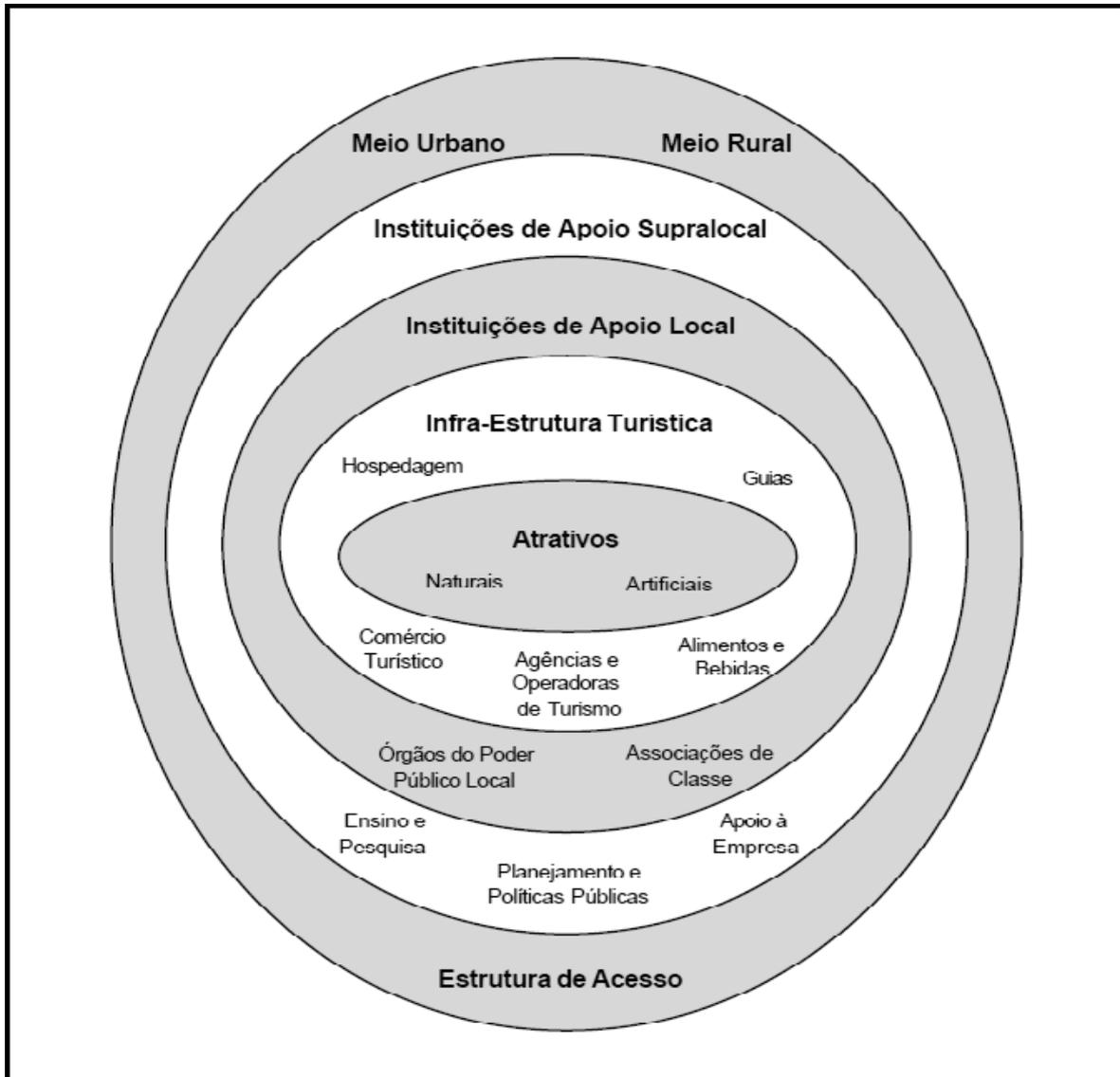


Figura 1 - A Cadeia Produtiva do Turismo.

Fonte: Adaptado de Barbosa e Zamboni (2000)

A cadeia produtiva do turismo, como pode ser observado, apresenta uma marcante singularidade frente a outras cadeias, pois, em outros setores, observa-se um movimento que parte das matérias primas, e caminha-se mediante as transformações sucessivas em direção ao consumidor (BARBOSA e ZAMBONI, 2000). No turismo é o consumidor que, transformado em turista, vai até a matéria prima, que neste caso é um destino turístico. Esta singularidade, que faz com que o consumidor utilize toda a cadeia produtiva, direta ou indiretamente, conduz

os diversos fornecedores de matérias primas (serviços) em adotar medidas de governança um tanto mais complexas, e que podem ser mais bem geridas se trabalhadas em rede de negócios, em oposição ao pensamento “weberiano” (SUAREZ, 2007).

Tomando-se como exemplo um hotel de pequeno porte, que localizado em certa região onde praticamente não tem outra finalidade, a não ser hospedar turistas naquele local. O aluguel de unidades habitacionais não pode ser estocado, ou guardado para utilização futura, o que se traduz em uma perecibilidade deste ativo quando não vendido diariamente. Por tanto, levando-se em conta a especificidade do produto que um meio de hospedagem vende, para se manter competitivo, observa-se a necessidade deste de se unir ou formar uma rede com outros atores da cadeia como: empresas de transporte, restaurante, dentre outros. O mesmo problema pode ser verificado em um restaurante, de comida típica local, que sem uma indicação do recepcionista do hotel, de um taxista, de um agente de viagens, pode perder sua produção exposta em seu *buffet* por falta de clientes.

Uma integração entre os atores (rede interorganizacional) visivelmente constituída no setor pode ser verificada quando da coordenação de uma operadora de turismo que realiza a articulação do hotel com a empresa transportadora e as agências de viagem e receptivo. Essa articulação, quando constituída, possibilita a redução dos custos de todo o processo, beneficiando toda a cadeia. Realmente, além das naturais economias de escala gerada com a integração vertical, não só o turista pode fazer várias viagens com a mesma agência, como a agência pode vender vários pacotes da mesma operadora (empresas que lançam no mercado pacotes turísticos idênticos para que as diversas agências turísticas os vendam). A operadora, por sua vez, pode contratar sucessivos serviços com o mesmo hotel, companhia aérea e agências de receptivo. Se isso acontece com a integração vertical, viabiliza-se a expansão da frequência, possibilitando o desenvolvimento de reputação e redução da incerteza ao longo de toda a cadeia produtiva, o que consequentemente beneficia toda a rede.

3 ASPECTOS TEÓRICOS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Segundo a abordagem de autores como Grandori e Soda (1995), uma rede é um ‘terceiro tipo’ de arranjo organizacional com suas próprias características e propriedades qualitativamente diferentes dos mercados e firmas, não sendo um arranjo apenas temporário. Nesse sentido, Britto (2002) argumenta que o conceito de redes de empresas refere-se a um tipo particular de estrutura de arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes, de caráter cooperativo, entre empresas formalmente

independentes, que dão origem a uma forma particular de governança das atividades. Borgatti e Foster (2003) acrescentam que, uma rede é um conjunto de atores (pessoas, organizações, etc.) conectados por um conjunto de laços (proximidade, amizade, etc.). Dito isto, e com o intuito de traçar um recorte da teoria, adota-se neste trabalho os seis paradigmas teóricos, apontados por Barringer e Harrison (2000), como os mais encontrados para explicar a formação dos relacionamentos interorganizacionais, e que podem ser adaptadas ao setor de turismo.

3.1. Economia de custos de transação

A Economia de Custo de Transação – ECT – estabelece que a natureza e a estrutura das relações interorganizacionais, concretizadas ao longo de determinada cadeia produtiva, é vista como forma de resolver o problema da organização e coordenação das atividades dentro da lógica de redução dos custos de transação.

O conceito de custos de transação foi fundamentado por Coase (1937), em seu artigo clássico intitulado “*The Nature of the Firm*” de 1937, o qual influenciou vários outros teóricos, e foi sedimentado pelos trabalhos de Williamson dos anos de 1979, 1985, 1991 e 1993. Eles distinguiram quatro tipos de custos de transação entre firma e mercado. Dois dos quais ocorrem no momento da contratação (*ex ante*) e os outros dois depois (*ex post*). No primeiro, algumas contingências nas quais os envolvidos enfrentarão, podem não estar previsíveis na data do contrato e até mesmo se eles pudessem ser previstos, seriam muitas contingências para escrever em contrato (nem um contrato é perfeito e/ou completo por natureza). No segundo, o monitoramento dos contratos podem ser caro e podem, ainda, envolver consideráveis custos legais, o que os inviabilizariam.

Nesta perspectiva, transação é entendida como transferência de bens ou serviços entre atores econômicos (Williamson, 1975) (troca de propriedade, direitos, informações). Organizações existem para mediar transações econômicas, e estas transações tem um custo e que em determinadas contingências pode levar a extinção de uma organização. Transações são organizadas num referencial de racionalidade, enquanto simultaneamente, salvaguarda firmas contra os perigos do oportunismo (WILLIAMSON, 1985),

(...) na busca da minimização dos custos de transação relacionados a fatores de produção especializados, a firma seria induzida a estabelecer uma fronteira eficiente entre as atividades que tem interesse em controlar por meio de processos de integração e aquelas para as quais será mais vantajoso recorrer à realização de transações no mercado. Desse modo, firma e mercado são compreendidos como

meios alternativos que se destinam à resolução dos problemas de coordenação das atividades econômicas (BRITTO, 2002, p.9).

Esta perspectiva tende a desenvolver sua análise no nível organizacional, nas transações microeconômicas dentro de um grupo estratégico ou produção/serviço.

3.2. Dependência de recursos

De acordo com a teoria da dependência de recursos, as organizações são consideradas um sistema aberto o qual necessita manter o balanço entre os recursos e contribuições em relação ao ambiente, representado pela soma de todas as outras organizações. Com isso, há a possibilidade de que uma empresa se torne dependente da outra, possibilitando a extensão do controle de seus recursos quando este não é possível. Neste sentido, a dependência pode ser definida pela relevância das entradas e saídas na organização, controladas por poucas organizações (PFEFFER e SALANCIK, 1982).

Segundo Cunha (2002) na perspectiva da dependência de recursos, a unidade de análise tem variado da organização em si para um conjunto de organizações interdependentes. A análise então é primariamente interorganizacional. Enquanto situações de troca e competição são incertas e conflituosas, as organizações tentam estabelecer ligações com elementos em seus ambientes e usam estas ligações para obter recursos, consolidar resultados e para evitar controle do ambiente sobre elas (PFEFFER e SALANCIK, 1982).

Com base no referencial da dependência de recursos, o conjunto teórico proposto ajuda na busca de subsídios para o entendimento das relações interorganizacionais, analisando as coalizões entre organizações. A hipótese geral apresentada é a de que quanto menos conflito de interesses existirem nos membros do grupo, mais provável será a manifestação do comportamento cooperativo. Quanto menos conflito de interesses, possivelmente maior será a duração da formação constituída.

A abordagem do conflito de interesses sugere a importância da questão política na manutenção da coalizão entre organizações como forma de equilibrar questões relacionadas com a dependência de recursos.

3.3. Escolha estratégica

Para Park (1996), redes interorganizacionais são vistas como um “mecanismo estratégico para aumentar/desenvolver vantagens competitivas através da minimização dos custos, enquanto mantêm a flexibilidade” (PARK 1996, p.795).

A Teoria da Escolha Estratégica estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas. Lucro e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico, mas, não são os únicos, pois ligações interorganizacionais são vistas, por esta teoria, como uma das várias alternativas estratégicas para explorar o aumento da posição de uma firma entre seus competidores, melhorar sua vantagem competitiva e/ou, ainda, diferenciar-se no mercado.

Nesta concepção, firmas desenvolvem alianças para: adquirir competência; para manter vantagens competitivas; para aprender como operar em novos mercados; para atender a demanda; para reforçar posição competitiva; para diversificação em novos negócios; para realizar economia de escala ou para enfrentar barreiras competitivas institucionais.

A mudança de orientação de competição para cooperação nos relacionamentos interorganizacionais é fundamentado nesta perspectiva. Além do mais, a abordagem estratégica nas relações interorganizacionais tendem a enfatizar as características das alianças e alternativas estratégicas como estratégia de estabilidade, de redução de custos e de crescimento (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

3.4. Teoria dos *stakeholder*

A relação interorganizacional está intimamente ligada com a capacidade de a organização negociar com seus *stakeholders*. Como explica Child (1972), as negociações com provedores de recursos externos ou instituições com poder de veto sobre a organização, principalmente as agências regulatórias governamentais, são fundamentais para aumentar o grau de escolha estratégica da organização e manter-se no ambiente na qual está inserida.

Em alguns casos, os *stakeholders* adquirem direitos legais, o que obriga as organizações a adotarem medidas de cooperação. Há situações que se caracterizam pelo ato cooperativo espontâneo entre a organização e a sociedade movida por outros incentivos. Enquadram-se nesse caso as cooperações com entidades filantrópicas locais e as promoções sociais de diferentes naturezas. Essas ações serão justificadas pela ótica maximizadora sempre que a empresa se beneficie de um ambiente positivo, que possa gerar acréscimo no valor da organização no longo prazo (ZYLBERSZTAJN 2002).

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de todas as partes interessadas (*stakeholders*) e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento

ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

3.5. Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma organização aprende e/ou ensina a outra empresa com a finalidade de melhorar o desempenho da cadeia. Para Wu e Cavusgil (2006), aprendizagem organizacional inclui aquisição de informação, distribuição e interpretação, assim como a memória organizacional. Também está envolvido o desejo de aprender tanto como as ações da organização, quanto como percepção e reposta de mercado influenciam na experiência de aprendizagem. Day (1994) argumenta então, que o conhecimento obtido da aprendizagem organizacional é um ativo valioso e uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

Godoy e Silva (2003) advogam que “o ciclo de aprendizagem mostra que a geração de conhecimento é um processo que depende da busca de informações e da troca de experiências entre pessoas e organizações que integram um determinado grupo na organização. A aprendizagem, nesse processo, envolve os níveis individual, de grupo, de organização e se consolida na rede quando são institucionalizadas novas práticas de cooperação interorganizacionais” (GODOY e SILVA, 2003, p.2-3).

A aprendizagem organizacional é associada a um processo de adaptação ao ambiente em busca da sobrevivência; a institucionalização de rotinas, procedimentos, estruturas, sistemas de informações, artefatos organizacionais, elementos simbólicos, missão e estratégias. Alguns pesquisadores também abordam a aprendizagem como a capacidade de manter ou melhorar o desempenho baseado na experiência (GODOY e SILVA, 2006).

A aprendizagem então, é um tema que tem sido estudado sob diversas abordagens. Já é consenso que a capacidade de aprender da organização é a única vantagem competitiva sustentável (WU e CAVUSGIL 2006; DAY, 1994; SENGE, 2006). No entanto, os teóricos da aprendizagem organizacional se deparam com diversos modelos que tentam dar conta de partes ou aspectos desse fenômeno na medida em que, oriundos de diferentes culturas científicas, conceituam-na, focalizando aspectos ou partes distintas do processo (SPINK, 2004; SCHULTZ, 1995).

Tem-se então, que os estudos sob o enfoque econômico ou gerencialista apresentam uma orientação que classifica a aprendizagem organizacional como objetivista com foco nos resultados do fenômeno.

3.6. Teoria institucional

Esta teoria entende que, em parte, o ambiente é uma elaboração cognitiva. Neste sentido, as ligações interorganizacionais e as diversas trocas advindas desta atuam como construtoras do ambiente onde estão inseridas as organizações participantes. Assim como cada organização constrói mentalmente o ambiente, as redes de organizações também o fazem de forma compartilhada, seja pelos seus mecanismos internos de controle ou de coordenação, ou pelos contatos de seus membros.

A utilização do pensamento institucional na análise das relações interorganizacionais vem recebendo crescente atenção dos teóricos organizacionais na última década (CUNHA, 2002; CARVALHO; VIEIRA e LOPES, 1999). O fato de que as organizações fazem parte de uma complexa rede de relacionamento com outras organizações é bem aceita no campo da análise organizacional (POWELL e DIMAGGIO, 2002), o que exige a identificação dos diferentes aspectos do ambiente.

Devido a pressões ambientais, as organizações estão mais próximas das outras e estrategicamente ligadas por uma série de nós em uma rede de relacionamento e de interesse, fazendo emergir certas estruturas e padrões de interação. Este processo é entendido por Giddens (1979) como estruturação.

Da interação entre organizações se desenvolvem arranjos estruturais entre os atores, incluindo estruturas de poder como coalizão e domínio. Ao longo do tempo, as organizações interagem uma com as outras, podendo conduzir a estruturação para o desenvolvimento de padrões de interação que são independentes das firmas individuais. Deste modo, a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para serem aceitas pelas entidades internas e externas e, essas atividades, são aceitas como regra nas organizações.

O isomorfismo é um ponto central da teoria do institucionalismo. Este termo é usado para descrever o movimento das organizações em direção à semelhança, podendo apresentar-se de três formas: (1) o isomorfismo mimético, que pode ser entendido como a cópia ou modelagem de padrões de outras organizações; (2) o isomorfismo coercitivo, as organizações são obrigadas a adotar comportamento semelhante em função das pressões do governo ou de

outras organizações por meio de mecanismos de regulação (regras, leis, sanções) e (3) o isomorfismo normativo, as organizações mudam para atender a padrões de profissionalismo, para adotar técnicas que são consideradas pela comunidade como atualizadas e eficazes. (CUNHA, 2002).

As organizações se adaptam ao ambiente mostrando sua coerência com as exigências e expectativas que se originam das normas e padrões culturais estabelecidos por grupos de profissionais, agências financiadoras, governo, clientes.

A visão institucional também vê as organizações como tendo duas dimensões essenciais: a técnica e a institucional. “O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Deste modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais” (MACHADO DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999, p. 113).

4 METODOLOGIA

Na operacionalização deste estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, realizado durante o ano de 2009 e 2010, utilizou-se o escopo metodológico do estudo de caso. Como unidade de análise, considerou-se a cidade e a região de Tiradentes, em Minas Gerais, composta pelos diversos agentes presentes no território da cadeia produtiva do turismo. O uso da metodologia do estudo de caso se justifica em vista do alinhamento entre os objetivos da pesquisa e as características e fins dessa técnica de investigação. Pois, ao constituir uma forma de se fazer pesquisa social empírica, o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, complementada pelo uso de múltiplas fontes de evidência (YIN, 1994). Ainda para esse autor, o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto real, quando os limites entre eles não estão claramente definidos e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Em face das especificidades do segmento estudado, o ciclo da pesquisa foi composto por três fases: exploratória, trabalho de campo e análise do material. Durante a fase exploratória inicial, procedeu-se à elucidação do problema da pesquisa que ocorreu em razão das informações coletadas por meio da observação direta da região. Após essa etapa, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental para a coleta dos dados secundários. Além de um levantamento da bibliografia relativa ao tema envolvendo livros, artigos publicados em

revistas e encontros acadêmicos. Foram utilizadas, também, as informações disponibilizadas pelos órgãos setoriais como a Secretária de Turismo de Tiradentes, formando-se, assim, o delineamento do objeto de estudo e a construção do seu marco teórico.

O campo empírico foi delineado a partir da identificação dos agentes envolvidos com o turismo local, que configuram a organização da cadeia produtiva do turismo da região de Tiradentes, tais como hotéis, pousadas, restaurantes, dentre outros, que serão melhor definidos na seção seis. Entre as fases exploratórias e de campo, e a fim de aprofundar os aspectos do problema com os pesquisados e delimitar o campo empírico, foram realizadas entrevistas abertas e não estruturadas com representantes da cadeia, identificados pelo pesquisador como, por exemplo, proprietários de estabelecimentos, artesãos, charreteiros, etc.. Esse momento foi complementado por uma observação direta da região que subsidiou a definição dos objetivos específicos e a elaboração dos instrumentos de pesquisa.

Já a fase da pesquisa de campo caracterizou-se por mais uma imersão no contexto específico na região e foi desenvolvida no período de janeiro e fevereiro de 2010. Para Merriam (1988), a unidade de análise de uma pesquisa pode ser o indivíduo, um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade. Como a unidade de análise da referida pesquisa abrange a cadeia produtiva do turismo da região de Tiradentes, para a operacionalização deste estudo, os dados primários foram coletados combinando as seguintes evidências: análise documental; entrevista aberta; e, observação direta do fenômeno turístico na cidade de Tiradentes e região.

No estudo de caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise (YIN, 1994). Diante disso, usou-se a técnica de entrevista temática em profundidade, aplicada de forma individual, com cerca de 20 atores, sendo que, todos estes, diretamente envolvidas com a cadeia do turismo da região, selecionados através da técnica bola de neve (YIN, 1994). Julgou-se adequada a escolha da entrevista temática porquanto os temas têm estatuto relativamente definido no papel desempenhado pelos indivíduos e o seu envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas das organizações por eles representadas (ALBERTI, 1989).

Os recursos utilizados para a análise qualitativa visaram ao mapeamento das configurações e relações, a partir da análise dos conteúdos das entrevistas e das observações diretas realizadas no território. No processo de análise dos resultados da pesquisa, os vários conceitos dispostos no referencial teórico foram analisados e relacionados com as informações coletadas por meio das entrevistas, documentos e observações que constituem as referências empíricas estudadas.

Na análise qualitativa das informações coletadas foi utilizada a técnica do mapa de associação de ideias, que constitui uma estratégia para assegurar a visibilidade e o rigor da interpretação (SPINK, 1999). Conforme a mesma autora, o diálogo, entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas, faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa.

5 A CIDADE DE TIRADENTES E REGIÃO

A unidade de análise do presente estudo de caso é formada pela cidade de Tiradentes, em Minas Gerais, e região composta por Prados, o distrito de Vitoriano Veloso, também conhecido como "Bichinho", (pertence ao município de Prados desde 1938), Coronel Xavier Chaves e Santa Cruz de Minas. Tiradentes e região viveram da mineração aurífera e foram expandindo seu território. Foi uma das cidades que mais teve ouro de superfície do Brasil, e a partir de 1789 começou o processo de desmembramento da Vila de São José Del Rei. Desta extensa Vila foram emancipados mais de cem novos municípios como, por exemplo, Conselheiro Lafaiete, Itapeçerica, Resende Costa, Barroso, Prados, Santa Cruz de Minas etc. Com a decadência do ouro a cidade sobreviveu com a agricultura e extração de cal, mas sem crescimento. Em 1938 o conjunto arquitetônico é tombado pelo IPHAN, e nos anos 60 Tiradentes descobre sua vocação turística (SILVEIRA, 2008).

No patrimônio histórico da arquitetura religiosa local citam-se as igrejas de N.S. do Rosário, das Mercês, do Bom Jesus da Pobreza e o Santuário da Santíssima Trindade, além da Matriz de Santo Antônio entre outros. Ainda como atrativos: o Chafariz de São José, trabalho realizado em alvenaria e pedra-sabão, datado de 1749; os prédios da Câmara, da Prefeitura; e, a casa que pertenceu ao Padre Toledo, com portais em granito e um belo teto com pintura tipicamente colonial, construída no séc. XVIII, onde hoje funciona o Museu da Fundação Rodrigo de Melo Franco. Salienta-se que a Casa da Cultura, construída no século XVIII, possui, à disposição do público para consulta, microfilmes de 280.000 documentos ao acervo da Marinha de Ultramar de Portugal e referentes ao Brasil Colonial.

Destaca-se ainda, a Serra de São José com suas cachoeiras (CAMURÇA E GIOVANNINI JR., 2003). O artesanato de Tiradentes e região sobressaem, principalmente, na confecção de objetos de prata, nos trabalhos em madeira (móveis coloniais, cantoneiras, suportes de bíblias, etc.) e objetos de estanho. A cidade possui calendário de eventos que movimentam Tiradentes praticamente o ano todo, que são relevantes para a economia da cidade e região, Pode-se caracterizar como eventos de maior repercussão: a Mostra de Cinema, o

Festival Internacional de Cultura e Gastronomia e o carnaval de “Rua de Tiradentes”. E, de acordo com a pesquisa de Serretti (2007), a maioria da população tiradentina vive direta ou indiretamente do turismo (SILVEIRA, 2008).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos relatos apresentados pelos membros participantes das entrevistas e pela observação do pesquisador, percebeu-se que as iniciativas para a organização dos agentes atuantes no território de Tiradentes partiram de pessoas da própria comunidade que, ao identificar suas necessidades e expectativas, mobilizaram-se e deram início a uma organização na forma de associações com fins sociais e econômicos.

Como resultado deste trabalho, pode-se observar, por exemplo, a possibilidade de um turista ir a uma agência de viagens e, em um único contrato, compra um pacote de serviços que inclui traslado até a cidade ou mesmo, um voo *charter* (voos fretados por agência de viagens ou clientes individuais) até a cidade de São João Del Rey (aeroporto mais próximo de Tiradentes), traslado até o hotel, refeições típicas, *city tour*, passeio na “Maria Fumaça”, entre outros. Conforme abordagem teórica, vista pela lógica da Economia dos Custos de Transação (COASE, 1937), ou seja, ao se assinar um único contrato estaria resolvendo-se o problema da organização e coordenação das atividades turísticas, tanto para o turista quanto para o empreendedor.

Sob a ótica da teoria da Dependência de Recursos uma organização poderá se tornar dependente de outra para que todos se beneficiem (PFEFFER e SALANCIK, 1982). Caso presente no estudo, pois a maioria dos meios de hospedagem local não oferece serviço de alimentação. Diante disto fazem acordos cooperativo com restaurantes típicos. Outro ponto observado na pesquisa advém da união de hotéis, restaurante, associações de artesão, entre outros, que se unem para participar de feiras de divulgação de destinações turísticas ou até mesmo para apresentar seus serviços a operadoras ou agências de turismo, e dividem os custos desta promoção. Assim, eles estão se interrelacionando por um mecanismo estratégico, diante do qual desenvolvem vantagens competitivas e minimização de custos, enquanto mantêm a flexibilidade nos seus negócios.

A capacidade das organizações de negociarem com atores do ambiente é citada pela Teoria dos *Stakeholder*. No caso estudado, observou-se que, um restaurante local, que por hora faz parte de um movimento internacional que reúne pessoas apaixonadas por gastronomia, celebra o alimento de qualidade e o prazer da alimentação, denominado *Slow*

Food, faz compras de produtos orgânicos locais favorecendo o comércio justo e a sociedade agrícola produtora local (*stakeholders*). A Teoria dos Stakeholder, sob a perspectiva apontada por Child (1972) afirma que essas ações são justificadas pela ótica maximizadora, de forma tal que todos participantes da ação obtêm alguma vantagem.

Vários artesãos fabricam souvenir de prata, estanho e madeira, para vender aos turistas, por meio de técnicas diferentes e se unem em cooperativa para padronizar a produção e preço. Segundo a teoria da Aprendizagem Organizacional (WU e CAVUSGIL, 2006) este é um processo positivo e pró-ativo pela qual um aprende e/ou ensina ao outro, com a finalidade de melhorar o desempenho da cadeia. Esta mesma associação, juntamente com a prefeitura da cidade, criaram um selo para as organizações que a apoiam e lhes fornecem algum tipo de incentivo. Então, turistas cientes que existem organizações fomentadoras do projeto, passam a dar preferência a estas empresas. A Teoria Institucional define que as organizações se adaptam ao ambiente mostrando sua coerência com as exigências e expectativas que se originam das normas e padrões culturais estabelecidos por grupos de profissionais, agências financiadoras, governo e clientes (POWELL e DIMAGGIO, 2002).

No entanto, algumas associações, surgiram de relações sociais informais já estabelecidas. Esse processo histórico de mobilização comunitária está presente há mais de 20 anos no dia-a-dia das pessoas da região. A participação da comunidade na formação de uma identidade local e na competitividade do destino turístico é fundamental. Contudo, essas pessoas não fazem ideia que participam de uma rede, mas, sabem que se unindo estarão mais fortes e preparadas. Tiradentes e região mostram singular mobilização comunitária, haja vista o número de associações existentes no território, que a distingue a partir de um processo de respeito às tradições e costumes, dentre eles os religiosos, aspectos de implícito civismo.

7 CONCLUSÃO

Atrativos turísticos, belezas naturais e culturais são importantes, mas, por si só, não trazem o resultado esperado e algo mais tem de ser feito para o sucesso do setor. O desenvolvimento turístico não é um processo simples, e muito menos natural, isso fica claro quando se estuda a dinâmica da cadeia produtiva do turismo.

Após análise das características da cadeia produtiva do turismo da região e cidade de Tiradentes, e dos aspectos teóricos das formas de relações interorganizacionais pode-se concluir que é possível solucionar muitos problemas do setor de forma cooperativa e voltada para a manutenção de toda a rede. Considerando-se que a cooperação dentro da rede não deve

ser entendida meramente como uma operação conjunta ocasional, ou ainda, como relações meramente amistosas entre fornecedores, produtores e distribuidores, mas sim, identificar ações cooperativas que promovam a melhoria dos negócios de todo o setor. Portanto, uma visão estratégica de longo prazo deve se opor a uma simples oportunidade imediata de negócio, como sugerido pela análise do setor sob a perspectiva de redes ou relações interorganizacionais se mostra uma importante ferramenta na compreensão do ambiente, além de propiciar o desenvolvimento da cadeia.

É bom lembrar, que a utilidade e consistência de cada conjunto teórico devem ser consideradas em função dos seus objetivos propostos e dentro da abrangência do seu escopo de análise, ou seja, do contexto da pesquisa. Nenhuma teoria aqui descrita mostra-se superior à outra, mas, talvez complementar. E, se analisada em outro local, poderá apontar para outros resultados. Sua adequação deve ser relacionada com o objetivo da organização/rede de organizações e o nexo de investigação do pesquisador, sendo este um dos limites deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

ANDRADE, D. C. T.. **Gestão em Hotelaria**: O Caso do Hotel Alvorada (FAEPE). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.

BARBOSA, M. A. C.; ZAMBONI, R. A.. **Formação de um ‘Cluster’ em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito – MS**. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Brasília, 2000.

BARRINGER, B. R; HARRISON, J.. Walking A Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**. v. 26, n.3, p. 367-403, 2000.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**. N.29, v.6, pp. 991-1013, 2003.

BRAGA, R.; MAMBERT, M. M. S.. **Arranjos Produtivos Turísticos e Desenvolvimento Local**. I Seminário Internacional - O Desenvolvimento Local na Integração: Estratégias, Instituições e Políticas, UNESP, Rio Claro, 2004.

BRITTO, J.. **Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L.. Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002.

CAMURÇA, M. A.; GIOVANNINI JR., O.. **Religião, Patrimônio Histórico e Turismo na Semana Santa em Tiradentes (MG)**. Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, ano 9, n. 20, p. 225-247, outubro de 2003 .

CÂNDIDO, G. A. . A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: o papel do Estado e das políticas públicas neste cenário. **READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)**, Porto Alegre - RS, v. 28, n.8, p. 32-47, 2002.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F., LOPES, F. D.. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v.1. 9ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

COASE, R. H.. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 01-22, 1972.

CUNHA, C. J. C. A.; MELLO, R.B.. Administrando o Risco: Uma Teoria Substantiva da Adaptação Estratégica de Pequenas Empresas a Ambientes Turbulentos e com Forte Influência Governamental. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. p. 157-179. 2004.

CUNHA, C. R.. **Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: Realidade Organizacional. PROPAD/UFPE/ANPAD, Recife, 2002.

DAY, G. S. **The capabilities of market-driven organizations**. *J Mark*, 58(4):37-53, 1994.

FEITOZA, S. ; CÂNDIDO, G. A. . **Estratégias Competitivas e Tipologia de Redes Interorganizacionais adotadas pelas Empresas Hoteleiras da Cidade de João Pessoa - PB**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007. v. 1.

GIDDENS, A.. **Central Problems in Social Theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GODOY, C.K; SILVA, A.B.. Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes da aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico. In: **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégica**. Curitiba: 3Es, 2003.

GODOY, C. K.; SILVA, A. B.. O Processo de Aprendizagem Organizacional como Balizador para o Desenvolvimento de um Modelo de Competências para uma Empresa do Setor Elétrico. **Rev. Cent. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 62-75, 2006.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F.. **Setor de Turismo no Brasil**: Segmento de Hotelaria. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G.. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.

KELLER, Paulo F. . Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: Uma revisão da literatura. **Revista E & G - Economia e Gestão - ICEG - PUC Minas**, v. 08, p. 30-47, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S. e FERNANDES, B. H. R. **Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MERRIAM, S. 1988. **Case study research in education: A qualitative approach**. San Francisco, Jossey-Bass, 373p.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Networks and organizations: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PARK, S. H.. Managing Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Control. **Organizational Studies**. v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.. **The external control of organizations**. New York: Harper e Raw, 1982.

POWELL, W.W.; DIMAGGIO P.J.. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. University of Chicago Press, 1991.

SCHULTZ, M. **On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**. Walter Gruyter, New York, 1995.

SENGE, P. M.; **A quinta disciplina: arte e prática da organização**. Ed. 22, Editora BestSeller, p.443, 2006.

SESSA, F. et al. Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e pós-graduação em Turismo UAM, IV, 2007, São Paulo. **O patrimônio histórico como fator de atratividade turística em Tiradentes-MG**. 2007.

SILVA, J. A. S.. **O Turismo como Atividade Econômica: Enfoque de Demanda Versus Enfoque de Oferta**. TURYDES revista de investigación en turismo y desarrollo local, Málaga, Espanha, 2007.

SILVEIRA, G.T.. **Turismo em Cidades Históricas: Emprego e Renda em Tiradentes/MG** . V SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL . UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.

SPINK, M. J. **Práticas Discursivas e Produção do Sentido no Cotidiano**. Editora Cortez, 2004.

SUAREZ, M. A.. **Os Problemas da Expansão Espacial do Turismo no Brasil: Uma Análise Exploratória com Base na Nova Economia Institucional.** Universidad de Viña del Mar – Vinha del Mar, Chile, 2007.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: **The Free Press**, 1975.

_____. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991.

_____. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993.

_____. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

_____. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. **New York: The Free Press**, 1985.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

WU, F.; CAVUSGIL, S. T. Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. **Journal of Business Research** [S.I.], v. 59, n. 1, p. 81-89, 2006.

YIN, R. K. 1994. **Case study research: Design and methods.** San Francisco, Sage, 254 p.
ZYLBERSZTAJN, D.. **Organização Ética: Um Ensaio Sobre Comportamento e Estrutura das Organizações.** **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, 2002.