

# RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E O TURISMO: CONFIGURAÇÕES NECESSÁRIAS<sup>1</sup>

*Diego César Terra de Andrade<sup>2</sup>*

## RESUMO

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o turismo movimentava 53 diferentes segmentos da economia. No Brasil, verifica-se que neste setor há predominância de micro e pequenas empresas, principalmente nas atividades de gastronomia, hospedagem, agenciamento de viagens, consultoria turística, transportes e artesanato, o que leva a uma interdependência organizacional. A singularidade da cadeia produtiva do turismo é considerada como um agravante ao sucesso destas organizações, logo, este trabalho tem o objetivo de levantar algumas características desta rede e apresentar as formas de relações interorganizacionais como uma possível solução de alguns destes problemas. Com isso, por meio de uma revisão teórica do assunto, concluiu-se que as redes organizacionais são de fato uma possível solução para estas dificuldades.

Palavras chave: Redes Interorganizacionais, Cadeia Produtiva, Turismo.

## ABSTRACT

According to the World Tourism Organization (UNWTO), tourism moves 53 different industries. In Brazil, it turns out that in this industry there is a predominance of small and micro enterprises, principally engaged in food, lodging, travel agency, tourism consultancy, transport and handicrafts, which leads to organizational interdependence. The uniqueness of the tourism production chain is considered as an aggravating factor to the success of these organizations, so this work aims to raise some characteristics of this network and present forms of interorganizational relationships as a possible solution to some of these problems. Thus, through a theoretical review of the subject, it was concluded that organizational networks are indeed a possible solution to these difficulties.

Keywords: Interorganizational Networks, Supply Chain, Tourism.

## INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócio e de gestão é considerado complexo, ambíguo e paradoxal, cada vez mais caracterizado por altos níveis de incerteza, imprevisibilidade e competição intensificada. Em face deste contexto, as

---

<sup>1</sup> Recebido em 21/04/2016.

<sup>2</sup> contato@diegoterra.com.br

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. O antigo modelo organizacional, baseado na integração horizontal e na burocracia, com relações 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.

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 tem colocado para os agentes econômicos a necessidade crescente de maior cooperação entre as organizações que operam nas diversas cadeias de valor. Castells (2006) advoga com isso, que está havendo uma transformação passando da era industrial para a informacional, onde 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; 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 interorganizacionais, são vistos como formas de relações importantes a estas empresas. Para muitos autores (CASTELLS, 2006; NOHRIA, 1992; GRANDORI; SODA, 1995) os modelos interorganizacionais são fundamentais para a solução das principais dificuldades encontradas pelos gestores das organizações. Por tanto, este artigo tem o objetivo de levantar algumas singularidades e dificuldades da cadeia produtiva do setor de turismo, a partir de uma revisão teórica, apresentando as formas de relações interorganizacionais como solução de alguns dos problemas enfrentados pelas organizações situadas neste setor.

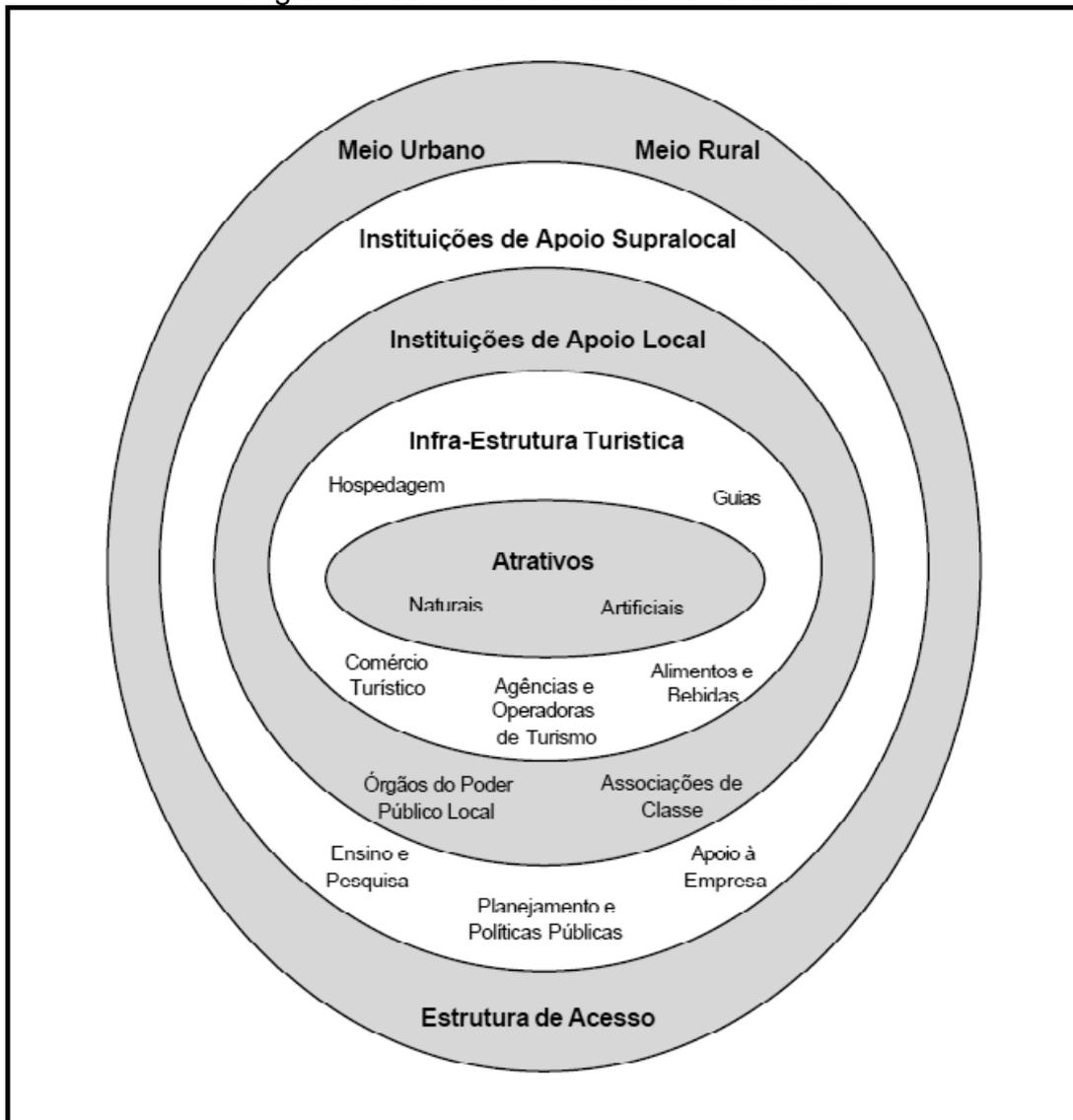
## CARACTERIZANDO A CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

Segundo Rodrigues *apud* 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 interorganizacionais. 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 *apud* MARQUES, 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.

Figura 1 - A Cadeia Produtiva do Turismo.



Fonte: Barbosa e Zamboni (2000)

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 supralocal. 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 supralocal. 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; MAMBERT, 2007).

Como pode ser observado, a cadeia produtiva do turismo 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. 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 a um pensamento “weberiano” (SUAREZ, 2007).

Tomando-se como exemplo um hotel de pequeno porte, que localizado em certa região onde praticamente não tem outra finalidade, se não hospedar turistas naquele local. O aluguel de unidades habitacionais não pode ser estocado, ou guardado para utilização futura, o que se traduz a 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 se unir ou formar uma rede com outros atores da cadeia como empresas de transporte, restaurante, etc. O mesmo problema pode ser verificado em um restaurante, de comida típica do lugar, 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 verticalizada (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 conseqüentemente beneficia toda a rede.

## **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.

Para Borgatti e Foster (2003), uma rede é um conjunto de atores (pessoas, organizações, etc) conectados por um conjunto de laços (proximidade, amizade, etc). Para tanto, eles fazem uma revisão sobre as principais categorias de redes, sendo elas: capital social, engajamento, redes organizacionais, relações gerenciais, *joint ventures* e alianças entre firmas, conhecimento gerencial, cognição social e outras categorias que eles chamaram de processos de grupos. Além de discutirem as dimensões das pesquisas sobre as redes.

Já para Nohria (1992), normalmente, o termo rede é utilizado para descrever o comportamento observado da organização. Mas, tal como é utilizado normalmente: para defender aquilo que as organizações devem tornar-se, se quiserem ser competitivas no ambiente empresarial atual. Continuando seu trabalho Nohria (1992) nos diz quais são os ganhos em adotar a perspectiva de rede, a saber: poder e influência nas organizações, esforços organizacionais, alianças estratégicas e uma nova forma de competição.

Com isso, Amato Neto (2001), destaca em seu trabalho a ideia de alianças estratégicas propostas por Kanter (1990), onde se destaca as alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios, alianças oportunistas ou *joint ventures* e alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários. Ainda para Amato Neto (2001), na formação de redes, identificam-se três variáveis determinantes, as quais são: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. Como formas específicas de cooperação ele ainda nos traz os conceitos de complexos industriais, organizações virtuais e de incubadoras de empresas.

Britto (2002) ainda aponta que uma rede de empresas pode ser definida como um conjunto de unidades de produção/serviços parcialmente separáveis que operam com rendimentos crescentes como consequência de externalidades técnicas, pecuniárias, tecnológicas e de demanda. Este tipo de abordagem está relacionado aos possíveis efeitos gerados sobre o comportamento de consumidores e produtores. O outro tipo de abordagem envolve a capacidade da coordenação de atividades econômicas, que neste caso, as redes seriam estruturas com formas de atuação preocupadas com a adaptação às mudanças do ambiente nas quais estas redes poderiam estar inseridas.

Com isso, o estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações fazem da formação de redes interorganizacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado. As redes interorganizacionais buscam a superação para suas dificuldades e problemas mútuos, além da viabilização de novas oportunidades, exercendo papel fundamental na geração da vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2004). Nesta perspectiva, a formulação e implementação de estratégias competitivas na formação, desenvolvimento e manutenção das redes podem ser extremamente úteis para a obtenção de resultados positivos para as organizações que fazem parte destas.

Barringer e Harrison (2000) oferecem uma panorâmica da literatura sobre as redes, através do estudo de seis paradigmas teóricos que explicam a formação dos relacionamentos interorganizacionais mais encontrados, os quais serão abordados a seguir sob o ponto de vista de diversos autores, e que podem ser adaptadas ao setor de turismo.

### *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, são vistas 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, em seu artigo clássico intitulado “The Nature of the Firm” de 1937, o qual influenciou vários outros teóricos, e foi sedimentado pelo trabalho de Williamson (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 do contrato pode ser caro e os contratos podem 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 esta transação tem um custo e que em determinadas contingências pode levar a extinção de uma organização. Transações são organizadas num referencial de racionalidade, enquanto simultaneamente, salvaguardam 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 (Brito, 2000, p. 9).

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

### *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; SALANCIK *apud* CUNHA, 2002).

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; SALANCIK *apud* CUNHA, 2002).

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.

### *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. Lucros 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 ou, ainda, diferenciar-se no mercado.

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

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

### *Teoria dos stakeholder*

A relação interorganizacional está intimamente ligada com a capacidade da organização negociar com seus *stakeholders*. Como explica Child apud Cunha e Mello (2004), 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 a qual está inserida.

Em alguns casos, os *stakeholders* adquirem direitos legais, o que obriga as organizações a adotar 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 minimiza riscos e impactos negativos na execução desse processo.

### *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 bem como as ações da organização, tal como percepção e resposta de mercado, as quais influenciam na experiência de aprendizagem. Day (1994) traz então, que o conhecimento obtido da aprendizagem organizacional é um ativo valioso e uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

Para Godoi e Silva (2003, p. 2-3),

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.

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; SILVA, 2006).

Ela 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; 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.

### *Teoria institucional*

Esta teoria entende que, em parte, o ambiente é uma elaboração cognitiva. Neste sentido, as ligações interorganizacionais, e as diversas trocas advindas destas, atuam como construtora 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; 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 apud CUNHA 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, desenvolvem-se arranjos estruturais entre os atores, incluindo estruturas de poder como coalizão e domínio. Ao longo do tempo, as organizações interagem 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, onde 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, onde 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).

## RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL COMO MECANISMO PARA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

Conforme visto na abordagem teórica, pela lógica da Economia dos Custos de Transação (ECT), ao se assinar um único contrato estaria resolvendo-se o problema da organização e coordenação das atividades turísticas. Isto pode ser constatado quando um turista vai a uma agência de viagens e, em um único contrato, compra um pacote de serviços que inclui um voo *charter* (voos fretados por agência de viagens ou clientes individuais), traslado até o hotel, refeições típicas, *city tour*, entre outros.

Sob a ótica da teoria da Dependência de Recursos uma organização poderá tornar-se dependente de outra para que todos se beneficiem, por exemplo, quando um hotel que não oferece serviço de alimentação faz um acordo cooperativo com um restaurante. Quando este mesmo hotel e restaurante se unem para participar de feiras de divulgação de destinações turísticas, e dividem os custos desta promoção, agora visto pela abordagem das Escolhas Estratégicas, eles estão se inter-relacionando por um mecanismo estratégico, pela qual desenvolvem vantagens competitivas e minimização de custos, enquanto mantêm a flexibilidade.

A capacidade das organizações de negociarem com atores do ambiente é citada pela Teoria dos *Stakeholder*. Barracas à beira mar por imposições governamentais e da sociedade (*stakeholders*) são obrigadas a fazer coleta seletiva de lixo diariamente. Após negociação, realizada pela Associação dos Barraqueiros, definiu-se que esta coleta será realizada duas vezes por semana. A Teoria dos *Stakeholder* afirma que essas ações são justificadas pela ótica maximizadora.

Várias artesãs fabricam *souvenir*, 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 este é um processo positivo e pró-ativo pela qual um aprende e/ou ensina a outro, com a finalidade de melhorar o desempenho da cadeia. Esta mesma cooperativa cria 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, clientes.

## 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 desta cadeia 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. Por tanto, uma visão estratégica de longo prazo deve se opor a uma simples oportunidade imediata de negócio, onde a análise do setor sob a perspectiva de redes ou relações interorganizacionais, se mostra uma importante ferramenta na compreensão do setor, além de propiciar o desenvolvimento da cadeia.

É bom lembrar, que a utilidade e consistência de cada conjunto teórico deve ser analisada em função dos seus objetivos propostos e dentro da abrangência do seu escopo de análise. Nenhuma teoria aqui descrita mostra-se superior à outra, mas, talvez complementar. Sua adequação deve ser relacionada com o objetivo da organização/rede de organizações e o nexo de investigação do pesquisador.

Sugere-se ainda como agenda para estudos posteriores, verificar se as “chamadas” redes hoteleiras são realmente redes formais constituídas, do ponto de vista teórico, ou apenas assim denominadas por um vício de linguagem ou falta de uma expressão que melhor se adeque a tradução de *hotels group*.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. A. (2001). Redes de Cooperação Produtiva: uma revisão conceitual. IN: AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters**

**regionais.** Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas. (Páginas 41-80)

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

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas. (Páginas 131-185).

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

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

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

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

\_\_\_\_\_ (2000). Redes de Firms: *Modus Operandi* e Propriedades Internas dos Arranjos Interindustriais Cooperativos. FEA/UFF, Rio de Janeiro.

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

CASTELLS, M. (1999). **A sociedade em rede**. v.1. 11ed. São Paulo: Paz e Terra.

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

CUNHA, C. J. C. A.; MELLO, R.B.. (2004). 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.

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

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

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

GODOI, C.K; SILVA, A. B.. (2003) 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.

GODOY, C. K.; SILVA, A. B.. (2006) 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.

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

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

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

MARQUES, C. B.. (2007) Economia do Turismo no Vale dos Vinhedos – Bento Gonçalves – RS - 1990 a 2005. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

NOHRIA, N. (1992) 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.

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

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

SENGE, P. M.. (2006). **A quinta disciplina: arte e prática da organização**. Edição 22 Editora BestSeller, Num. págs.443 páginas.

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

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

SUAREZ, M. A.. (2007) 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.

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

\_\_\_\_\_. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94.

\_\_\_\_\_. (1985). **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press.

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

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

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

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

ZYLBERSZTAJN, D. (2002). Organização Ética: Um Ensaio Sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143.