

HOTELARIA DO NORDESTE: NO ESPELHO DA GLOBALIZAÇÃO

.....

Maria das Graças de Menezes Venâncio Paiva

Mestra em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Consultora Autônoma da Área de Turismo

Keila Brandão Cavalcanti

Mestra em Administração pela UFRN e Professora Adjunta da UFRN

Tereza de Souza

Doutora em Administração pela FGV-SP e Professora Titular da UFRN

RESUMO:

.....

Focaliza a internacionalização do capital no turismo e na hotelaria, e a trajetória da hotelaria no Nordeste, abordando a tecnologia organizacional e hoteleira, detendo-se na Qualidade Total. No momento, a compreensão da hotelaria da Região Nordeste não pode ser abstraída do contexto do expansionismo do capital no turismo, e especificamente na hotelaria, refletindo-se nas modificações nos espaços econômicos. Essa dinâmica não se reproduz apenas em nível macro. Em nível micro, ela determina novas formas de gestão intra-organizacional, acarretando inclusive transformações no mercado de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE:

Hotelaria; Turismo; Globalização da Economia; Qualidade Total; Brasil-Região Nordeste.

1 REFLEXÕES PRELIMINARES

.....

RATTNER (1980)⁽²⁴⁾ já chamava atenção para as análises das inovações tecnológicas, que ora privilegiavam o enfoque sistêmico funcionalista da administração tecnológica - visando a objetivos pragmáticos de melhoria das técnicas de gestão e aperfeiçoamento da tecnologia -, ora procuravam interpretar cada setor econômico específico, face às condições histórico-estruturais em países de capitalismo tardio. Na compreensão que se tem, as duas tendências não são mutuamente excludentes.

Este ensaio tem por finalidade aprofundar uma questão surgida quando da elaboração do projeto de pesquisa "Tecnologia Hoteleira: organização do processo de trabalho e relações de trabalho dos hotéis do Nordeste".*

Questionava-se como os hotéis de proprietários e grupos empresariais da Região tinham conseguido absorver a tecnologia hoteleira e como eles se posicionariam no mercado com a chegada de grupos nacionais e internacionais, já que se admitia que o turismo regional ingressava numa etapa de internacionalização.

Em diferentes oportunidades, ampliou-se essa questão inicial. Numa primeira aproximação, comparou-se a lógica da gestão dos hotéis singulares (independentes) dos hotéis integrantes de redes.

Diversas e fragmentadas eram as fontes de informações disponíveis, assim como várias foram as ocasiões em que se teve acesso a novas informações (eventos; levantamento de dados; estágios de alunos; conversas com técnicos, trabalhadores e empresários; leitura de matérias da imprensa). Outros questionamentos surgiram, até porque as percepções dos atores eram variadas, devido a interesses prevaletentes. Atingiu-se outro patamar de entendimento, que agora compartilhamos com os que têm acesso a este ensaio.

No momento, a compreensão da hotelaria da Região Nordeste não pode ser abstraída do con-

texto do expansionismo do capital no turismo e especificamente na hotelaria - refletido nas modificações nos espaços econômicos - uma vez que mudam rotas e destinações e realizam-se investimentos estatais em infra-estrutura receptiva e urbana, ao mesmo tempo que se desenraizam investimentos de grupos multinacionais e de instituições financeiras internacionais para a Região. Essa dinâmica não se reproduz apenas em nível macro. Em nível micro, ela determina novas formas de gestão intra-organizacional, acarretando inclusive transformações no mercado de trabalho, na medida em que, ao mesmo tempo que incentiva a flexibilização do trabalho e a competitividade, acarreta desemprego.

O ideário de "Qualidade Total" é bem ilustrativo do processo acima descrito. Ao ser transferido para a hotelaria na região nordestina e no País como um todo, ele tem gerado controvérsias, em virtude das relações de trabalho que predominam na Região.

O objetivo deste artigo é, pois, discorrer sobre a hotelaria nordestina, focalizando a tecnologia organizacional.

Neste ensaio serão destacadas, especificamente, categorias de análise mais diretamente correlacionadas com a dinâmica da globalização. Discutem-se as perspectivas de mercado e a qualidade total.

Em termos teórico-metodológicos, resgatam-se enfoques teóricos sobre tecnologia, incluindo autores mais ligados a uma preocupação com os aspectos técnicos organizacionais (e com os sócio-políticos), bem como analisam-se dados secundários (documentos, revistas e jornais) e primários, levantados em cerca de vinte hotéis localizados nas capitais Fortaleza, Natal, Recife e Salvador, selecionadas dentre as demais capitais da Região por apresentarem maior fluxo de turistas, quando da elaboração do projeto.

Na verdade, deu-se prioridade a uma análise teórica com a inferência de dados ilustrativos**.

2 GLOBALIZAÇÃO NO TURISMO E HOTELARIA

.....

* Participam da pesquisa os professores Maria das Graças de M.V.Paiva, Tereza de Souza, Keila Brandão Cavalcanti e Paulo Ney de S. Bulhões, o administrador de empresas Gustavo Alberto França da Silva e as alunas da graduação em Administração Maria Luiza de F. M. Medeiros, Catarina da Silva Souza e Sandra Campos da Costa.

** Uma análise mais detalhada será feita no Relatório Final da Pesquisa.

2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL E A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA

.....

O modo de produção capitalista tem como objetivo e mola propulsora a reprodução ampliada do capital. Desde seus primórdios, o capitalismo exhibe duas tendências: ao mesmo tempo que se afirma no seio da sua formação social de origem como dominante, caminha no sentido de projetar sua expansão além das suas fronteiras nacionais.

Essa dupla tendência caracteriza fases distintas da evolução do capitalismo. No estágio do capitalismo competitivo, prevaleceu a exportação de mercadorias; no estágio monopolista, sobretudo no imperialismo, o aspecto predominante e determinante é a exportação de capitais.

O funcionamento do sistema capitalista sempre se desenvolveu no contexto internacional. No início, a dinâmica capitalista recorria ao comércio exterior para o suprimento de matérias-primas e alimentos. Todavia, a concepção de intercâmbios comerciais entre estados nacionais já não basta para compreender a realidade atual. Agora, o modo de produção capitalista evoluiu para um quadro totalmente novo, onde o processo de internacionalização da produção sobrepõe-se ao intercâmbio internacional.

A nova realidade, ressalta IANNI (1994)⁽¹⁷⁾, é a emergência e o desenvolvimento da sociedade global. Para MICHALET *apud* OHLWEILER (1986)⁽²¹⁾, descortina-se uma economia mundial: "Os espaços econômicos nacionais não mais coincidem com os territórios políticos; os estados-nações deixaram de ser espaços fechados e a antiga ordem internacional foi subvertida."

Assegura IANNI (1994)⁽¹⁷⁾ que o mundo não é apenas uma constelação de estados nacionais, centrais e periféricos, arcaicos e modernos, agrários e industrializados, coloniais e associados, dependentes e interdependentes, ocidentais e orientais, reais e imaginários. Para IANNI⁽¹⁷⁾, as nações transformaram-se em espaços, territórios ou elos da sociedade global.

De fato, o mundo vive transformações importantes, onde se articulam forças sem nenhuma ruptura com o sistema capitalista, mas recriando novas formas de existência desse sistema. O eixo central das modificações ex-

pressa a reprodução ampliada do modo de produção capitalista, através da associação do processo de internacionalização do capital com o fenômeno da multinacionalização das empresas.

O processo de internacionalização da produção, destaca OHLWEILER (1986)⁽²¹⁾, associa-se à multinacionalização das empresas. Os países industriais já não se limitam a simplesmente vender fora das suas fronteiras nacionais uma parte maior ou menor da produção interna. Há um deslocamento do seu aparelho produtivo, transferem-se indústrias inteiras dos seus espaços nacionais originais para as outras economias desenvolvidas ou, mais comumente, para as tradicionais regiões periféricas de capitalismo menos desenvolvido.

Ressalva ainda OHLWEILER (1986)⁽²¹⁾ "Essas modalidades de transferência das atividades industriais são, para todos os efeitos, uma espécie de prolongamento do espaço econômico das formações sociais de origem para além das fronteiras nacionais. Os suportes da internacionalização da produção são as chamadas empresas multinacionais."

Originariamente, as empresas multinacionais foram vinculadas a setores industriais de caráter monopolista. Sua expansão acelerada, após a II Guerra Mundial, irradiou-se para outros setores econômicos, notadamente o terciário (bancos, turismo, consultoria, etc.).

É claro que o processo da multinacionalização de empresas não consiste em um fato novo na vida dos países capitalistas desenvolvidos. Ele vem-se desenvolvendo progressivamente a partir da segunda metade do século XIX, embora tenha-se intensificado a partir dos anos 50 do século XX, com os investimentos norte-americanos nas regiões atrasadas, preferencialmente na América Latina.

As implicações desse processo são de fundamental importância. Os capitais instalados nas economias atrasadas determinam, nas mesmas, rápidas e profundas transformações provocadas pela difusão das relações de produção especificamente capitalistas. Isso se realiza, coincidentemente, mediante a destruição das relações sociais tradicionais próprias daquelas formações sociais. OHLWEILER (1986)⁽²¹⁾.

Nesse contexto, relações de trabalho e organizações de processos de trabalho encontram-se imbricadas no eixo das transformações que se estabeleceram a partir do processo de internacionalização do capital e das condições

prevalecentes em cada formação social. Daí a necessidade de se refletir melhor a temática "organização e relações de trabalho", no âmbito da atividade hoteleira, numa região que recebeu incentivos estatais importantes para implantação de diversos planos urbano-turísticos, nos quais predominam equipamentos hoteleiros.

2.2 GLOBALIZAÇÃO NO TURISMO E NA HOTELARIA

É relevante reter que o capitalismo atual tem como principal característica a internacionalização do capital: o modo de produção capitalista se reproduz, de uma forma específica, através da exportação de capitais, estabelecendo uma nova configuração da economia mundial.

Essa etapa do capitalismo monopolista, iniciada com o fim da II Guerra Mundial, não significa inexistência de oportunidades para investimento nos países desenvolvidos. A massa de capitais é deslocada para o exterior porque a lucratividade dos capitais exportados é maior.

O resultado desse processo no turismo fez da atividade um dos três itens que mais geram divisas no mundo. Atualmente, o turismo divide essa posição com atividades tradicionais como o petróleo e a indústria automobilística, tendo atingido taxas de incremento da receita da ordem de 11,5% ao ano, no período 1975-1987 (RABAHY, 1990).

Reforçando essa posição do turismo, ACERENZA (1990)⁽¹⁾ assegura que a Organização Mundial de Turismo (OMT) notificou que, em 1990, a receita mundial com o turismo atingiu 209.155 milhões de dólares americanos, movimentando um fluxo de 403.578 mil pessoas, sendo responsável por um em cada dez empregos gerados.

REJOWSKI *apud* ACERENZA (1990)⁽¹⁾ assinala que, em 1991, o turismo internacional movimentou um fluxo de aproximadamente 450 milhões de pessoas, gerando divisas da ordem de 280 bilhões de dólares, significando 7% do volume das exportações mundiais. Como a relação do turismo internacional x turismo doméstico é de 1 (um) para 10 (dez), prevê-se que o total de turistas naquele ano foi de cinco bilhões de pessoas.

Afirma REJOWSKI *apud* ACERENZA (1990)⁽¹⁾:

"Estima-se que o movimento de recursos gerados pelo turismo internacional e doméstico chega a cerca de 2 trilhões de dólares, representando 65% das exportações mundiais."

O expansionismo do capital no turismo pode ser reavaliado quando se confrontam os dados compilados pela OMT e por vários estudiosos que procuram subsidiar decisões de mercado e/ou a intervenção do Estado, até porque os impactos do turismo transcendem a esfera econômico-econômica em geral predominante.

A OMT admite que o turismo constitui uma das principais atividades econômicas em nível global, devendo crescer ainda mais nos próximos anos, desde que seja mantida a tendência do período 1980 a 1989, de 5% a 4% ao ano.

No entanto, uma análise dos fluxos e das receitas engendradas pelas atividades das organizações turísticas mostra uma concentração em países hegemônicos, o que origina sérias expectativas para países como o Brasil e a Região Nordeste.

O turismo traduz perfeitamente a lógica do processo de expansão do capital e da consequente multinacionalização de empresas. Há uma centralização de fluxos e receitas em torno dos países desenvolvidos, que concentram cerca de 80% desses dois itens, conforme dados da OMT.

Por outro lado, esses países - através das empresas multinacionais, possuidoras de vários empreendimentos no ramo - promovem uma verdadeira integração vertical em nível internacional, de tal forma que se cria um circuito, começando pela operadora de viagens, passando pela companhia de aviação e culminando com a rede hoteleira. Tudo isso numa dimensão internacional, abrangendo vários países, formando-se, assim, uma extensa diversificação horizontal que configura os chamados conglomerados multinacionais.

Para se ter uma idéia mais concreta desse fenômeno da multinacionalização e do domínio norte-americano, a TABELA 1 mostra as maiores cadeias hoteleiras do mundo e sua capacidade instalada nos vários países.

Pode-se observar pela TABELA 1 que, entre as dez maiores cadeias hoteleiras existentes no mundo sete são de origem norte-americana, uma inglesa, uma francesa e uma suíça, totalizando 12.898 hotéis e 1.136.157 unidades habitacionais. Na verdade, esses números confirmam um claro domínio

das multinacionais de origem norte-americana, o que vem comprovar a hegemonia americana no processo de internacionalização do capital na atualidade, na hotelaria.

entre instituições financeiras, empresas de transporte e comunicações, operadoras e cadeias de hotéis*.

Quando se propõem a investir em atividades

TABELA 1
Maiores redes hoteleiras do mundo

| CADEIAS HOTELEIRAS | SEDE | Nº DE HOTÉIS | Nº DE UNIDADES HABITACIONAIS |
|----------------------|------------|--------------|------------------------------|
| Holiday Ins | E.U.A. | 1.755 | 303.598 |
| Best Western | E.U.A. | 2.761 | 207.299 |
| Sheraton | E.U.A. | 418 | 107.966 |
| Friendship Inns | E.U.A. | 1.080 | 78.500 |
| Ramada | E.U.A. | 635 | 94.000 |
| Trusthouse Forte | INGLATERRA | 810 | 72.299 |
| Hilton Corporation | E.U.A. | 203 | 71.804 |
| Federation Nationale | FRANÇA | 4.345 | 71.711 |
| Supranational | SUIÇA | 370 | 70.000 |
| Howard Johson | E.U.A. | 521 | 59.000 |
| TOTAL | - | 12.898 | 1.136.177 |

FONTE: SERVICE WORLD INTERNATIONAL - 1982

Com base em dados da mesma fonte - SENIOR, *apud* IGNARRA (1989)⁽¹⁶⁾ - pode-se comparar a capacidade hoteleira de alguns países. Em 1980, dos 170 milhões de leitos hoteleiros e extra-hoteleiros existentes no mundo, quatro milhões concentravam-se nos Estados Unidos. França, Itália, Alemanha Ocidental, Espanha, Inglaterra, Canadá, México e Brasil ocupavam as posições seguintes. Contudo, como já foi evidenciado, o movimento do capital gira em torno dos países que sediam as corporações de que fazem parte as maiores redes hoteleiras.

Se bem que os dados citados se refiram a 1982, esse contexto não teve grandes alterações em termos de descentralização, haja vista a acintosa centralização do capital na chamada etapa de globalização.

As informações mais recentes acusam que as grandes redes hoteleiras gerenciam estratégias sobre nichos de mercado bem definidos. PAIVA (1995)⁽²³⁾, com base em informações citadas na revista especializada "Hotelnews", destaca o exemplo da corporação ACCOR, de origem francesa, cujos grupos hoteleiros se voltam para segmentos bem definidos: o NOVOTEL, IBIS e PARTHENON, assim como a cadeia canadense FOUR SEASONS.

Essas redes hoteleiras priorizam sistemas de gestão que investem em pesquisa e capacitação de recursos humanos, o que as fortalecem no mercado. Segundo KIBEDI (1988), *apud* PAIVA (1995)⁽²³⁾, a automação agilizou alianças

turísticas em novas localidades, essas corporações realizam estudos criteriosos, inclusive avaliações de mercado que apontam para lugares que conjuguem criatividade e exotismo, sendo possíveis destinações os países africanos, asiáticos, a América do Sul e o Caribe.

PAIVA (1995)⁽²³⁾ faz alusão a algumas particularidades do mercado turístico para as próximas décadas, referenciando uma pesquisa da Associação Internacional de Hotelaria, que mostra a influência de vários fatores sobre o mercado internacional de turismo:

- o decréscimo das taxas de natalidade e elevação dos níveis de expectativa de vida;
- a maior participação dos aposentados e das mulheres;
- a emergência no mercado turístico dos países do Pacífico e Ásia Ocidental, notadamente do Japão e dos novos países em fase de industrialização (NICs), dentre os quais o próprio Brasil;
- influência da *glasnost* nos fluxos e nas destinações turísticas;

* Na época, Georg Kibedi era presidente da Associação Mundial para a Formação Profissional Turística (AMFORT), sediada em Madrid.

- e) modificações de atitudes e estilos de vida.

Há uma unanimidade sobre o crescimento do turismo e da hotelaria nos próximos anos, no contexto da globalização, apesar de mesmo os autores que vêem com otimismo a globalização para o turismo, colocarem em questionamento a precariedade do sistema de coleta e análise de dados, a proliferação das atividades informais e a tendência a superestimar (ou subestimar) a sua vertente econômica, o que resultou numa imprecisão generalizada sobre o conhecimento do segmento (NASBITT, 1994)⁽²⁰⁾.

Na realidade, essas contradições são muito sensíveis na Região Nordeste, como se procurou demonstrar em trabalhos anteriores (CAVALCANTI, 1993, PAIVA, 1995)^(6,23).

2.3 A TRAJETÓRIA DA HOTELARIA NO NORDESTE

.....

A instalação dos primeiros hotéis de maior porte no Nordeste sempre esteve vinculada à exploração de atividades econômicas agrícolas, comerciais e industriais. No entanto, a partir da década de 60, a hotelaria regional passou a ser articulada com a intervenção do Estado na promoção do turismo, esta última ainda mais marcante nas décadas seguintes.

A partir de 1959, à proporção em que a industrialização era fomentada no Nordeste, com o patrocínio da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), poucos foram os grupos que conseguiram crescer e diversificar seus investimentos, aproveitando as oportunidades que surgiam em decorrência da expansão e modificação da estrutura produtiva regional e nacional. A título de exceção, sobressaiu na hotelaria o Grupo Bezerra de Mello, que até 1943 concentrava seus investimentos no comércio de tecidos e indústria têxtil e que a partir daquele ano iniciou-se na indústria açucareira e na hotelaria (CAVALCANTI, 1993, HOTÉIS OTHON, 1993)^(6,15).

De acordo com dados do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), no período de 1960 a 1966, a hotelaria nordestina cresceu 4,3%. Das empresas beneficiadas pelo FINOR, no período 1966-1977, cerca de 37 eram hotéis, sendo 14 localizados na Bahia, 8 em Pernambuco e 15 nos demais estados nordestinos (ANDRADE, 1981)⁽³⁾.

A partir de 1964, a ampliação de investimentos em infra-estrutura - notadamente me-

lhoria e abertura de estradas (estaduais e municipais), pontes e viadutos - contribuiu decisivamente para investimentos no setor de turismo no Nordeste, uma vez que integrou a Região a todo o território nacional (CAVALCANTI, 1993)⁽⁶⁾.

Após o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), o turismo no Nordeste ganhou atenção especial, uma vez que a política urbana privilegiava a ocupação da orla marítima com vistas à exploração do turismo. A hotelaria foi particularmente incentivada, integrando os chamados "planos urbano-turísticos" (CAVALCANTI, 1993)⁽⁶⁾.

Se as primeiras unidades hoteleiras implantadas no Nordeste até meados da década de setenta serviam de suporte a atividades econômicas em expansão, a partir do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), seriam associadas à vontade política de incentivar o turismo do Nordeste em todos os níveis governamentais.

2.4 A POSIÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO DO NORDESTE FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA

.....

A nova configuração das forças envolvidas na globalização revela, dentre outras mudanças: a transposição do poder econômico da esfera política para a econômica, sob o escudo do mercado livre; o desdobramento das tecnologias mais eficientes para o capital; a perda dos paradigmas alternativos, como ponto de referência empírica, além da desmobilização popular (CORAGGIO, 1994)⁽⁸⁾.

Segundo CORAGGIO, é fundamental na América Latina não apenas "reconhecer e analisar os múltiplos processos que constituem e acompanham a globalização", mas também estabelecer estratégias até certo ponto utópicas, inclusive alternativas econômicas de emprego (CORAGGIO, 1994)⁽⁸⁾.

O que representa esse movimento especificamente para o turismo do Nordeste?

Como já foi destacado no início deste artigo, ocorrem mudanças no mercado internacional de turismo, ao mesmo tempo que as organizações turísticas têm que ser competi-

nho dos organismos internacionais vinculados ao turismo, como a OMT, detentora de dados confiáveis e influenciadora na implementação de políticas públicas que vêm propor o turismo

TABELA 2
Oferta atual dos meios de hospedagem classificados do Nordeste,
das capitais incluídas na amostra da pesquisa

| CATEGORIA | SALVADOR | | | RECIFE | | | FORTALEZA | | | NATAL | | |
|-----------|----------|-------|--------|--------|-------|--------|-----------|-------|--------|-------|-------|--------|
| | MHS | UHS | LEITOS | MHS | UHS | LEITOS | MHS | UHS | LEITOS | MHS | UHS | LEITOS |
| 5 * | 06 | 1.592 | 3.614 | 03 | 672 | 1.512 | 04 | 871 | 1.716 | - | - | - |
| 4 * | 07 | 748 | 1.549 | 06 | 798 | 1.621 | 06 | 992 | 2.033 | 03 | 340 | 770 |
| 3 * | 18 | 1.137 | 2.344 | 10 | 821 | 1.728 | 05 | 273 | 590 | 06 | 488 | 1.154 |
| 2 * | 08 | 290 | 577 | 28 | 757 | 1.673 | 09 | 444 | 912 | 09 | 589 | 1.394 |
| 1 * | 05 | 149 | 348 | 02 | 32 | 92 | 01 | 18 | 37 | - | - | - |
| TOTAL | 44 | 3.914 | 8.432 | 49 | 3.080 | 6.626 | 25 | 2.598 | 5.285 | 18 | 1.417 | 3.321 |

FONTE: BAHIAATURSA, CODITUR, EMPETUR E EMPROTUR, 1994-1995.

tivas, o que pressiona para uma melhor capacitação de recursos humanos dentro de uma visão de qualidade total; mudam rotas e destinações e são concretizados acordos comerciais entre organizações do ramo.

Antes de tecer comentários sobre qualidade total, objeto do próximo item, é relevante deixar claro que qualquer análise sobre o mercado de turismo internacional para o Nordeste não pode ser ilusória, mas bastante realística.

Como é sabido, apesar de o turismo nacional ter entrado numa etapa de internacionalização, a participação do País nos fluxos e receitas internacionais vinha sendo continuamente pouco expressiva, embora tenha ocorrido, de 1992 para 1993, uma reação das viagens internacionais, que cresceram 13,0% (CARVALHO, BRITO, 1994)⁽⁴⁾.

No Nordeste, percebe-se que há uma certa desorientação tanto dos órgãos governamentais ligados ao turismo, quanto das associações de classe e grupos empresariais privados, isto sem se considerar a força de trabalho alocada nas organizações do setor. Como sempre, a política de turismo privilegiou a regeneração do capital e não a reprodução da força de trabalho. Neste momento, diante das modificações impostas pelo Governo, os trabalhadores que integram a força de trabalho em turismo estão totalmente fragilizados.

Verifica-se que as mudanças são bruscas, acontecendo controvérsias inclusive no que tange às informações disponíveis.

As conseqüências das modificações no mercado turístico são comprovadas pelo empe-

como alternativa para países não desenvolvidos, dentre eles os latino-americanos, numa ótica de desenvolvimento sustentável. Essa discussão vem acontecendo em conjunto com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), tendo culminado com a decisão pela alocação de recursos para investimentos em infra-estrutura urbana e viária na Região Nordeste, através do Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR-NE).

A Comissão Nacional de Turismo (CNTUR) notificou que existem 104 "projetos turísticos" em andamento no País, o que representará cerca de 22 mil empregos. Essa informação, que foi veiculada pela GAZETA MERCANTIL⁽¹⁴⁾, transcreve matéria publicada no periódico "The Economist", que apontou outras evidências sobre uma possível ampliação do turismo do ponto de vista econômico no Brasil - passou a participar em 7,8% no Produto Interno Bruto (PIB) - sendo indiscutível sua capacidade de geração de empregos. Entretanto, referido artigo comenta sobre os preços abusivos, as altas taxas de juros que retraem os investimentos e a ausência na demanda internacional dos norte-americanos e asiáticos.

A expansão do turismo internacional para o Nordeste vem sendo demonstrada por indicadores disponíveis nos órgãos de desenvolvimento, embora sejam mais estimativos e especulativos, o que não impede que sejam considerados. Fala-se que, no período de 1990 a 1994, o fluxo internacional para a Região aumentou dez vezes e que as receitas totais de turismo alcançaram US\$ 1 bilhão de dólares (GAZETA MERCANTIL)⁽¹⁴⁾.

Enquanto o BID investe US\$ 800 milhões em infra-estrutura que beneficiará desde aeroportos até saneamento básico, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou um projeto de US\$ 3 bilhões para a Região, inclusive financiamento de hotéis (GAZETA MERCANTIL)⁽¹⁴⁾.

Realmente, os dados levantados nos órgãos oficiais de turismo da Região corroboram a veracidade dessas informações. Na TABELA 2, discriminou-se a oferta hoteleira dos hotéis classificados, ficando evidente que essa já se distancia dos dados disponíveis no último Anuário Estatístico da EMBRATUR.

O posicionamento de Salvador e Recife em 6º e 9º lugar dentre as capitais brasileiras mais visitadas por turistas estrangeiros, deve-se à inclusão dessas duas capitais nas rotas de vôos regulares e *charters*, a partir do início da década de 90.

A partir de 1992, Salvador foi interligada a quinze cidades de outros países (Buenos Aires, Montevideu, Miami, Amsterdam, Frankfurt, Munique, Dusseldorf, Paris, Roma, Milão, Madri, Barcelona, Tenerife, Orlando e Nova Iorque), totalizando, em julho de 1991, vinte e seis vôos e, em 1992, quarenta e quatro (SILVA, 1993)⁽²⁷⁾.

A partir de 1992, Salvador foi interligada a quinze cidades de outros países (Buenos Aires, Montevideu, Miami, Amsterdam, Frankfurt, Munique, Dusseldorf, Paris, Roma, Milão, Madri, Barcelona, Tenerife, Orlando e Nova Iorque), totalizando, em julho de 1991, vinte e seis vôos e, em 1992, quarenta e quatro (SILVA, 1993)⁽²⁷⁾.

Só em 1992, Natal passou a participar de roteiros internacionais, notadamente de italianos, que constituem 30% da demanda internacional, além de argentinos, espanhóis e alemães. Nesse esforço de colocar Natal como destino internacional, o Governo do Estado participou, em 1993, de quatro feiras internacionais na Europa e Argentina, realizou quatorze eventos tipo *workshops* e *fantours* (viagens de familiarização), além de oito campanhas promocionais (O POTI)⁽²⁹⁾.

No entanto, não existe um sistema de avaliação que demonstre a objetividade desses esforços promocionais realizados, devido à própria precariedade da estrutura institucional que trata do turismo nessa capital.

Os demais estados do Nordeste seguem uma sistemática conjunta, já que compõem a Co-

missão de Turismo Integrada do Nordeste (CTI-NE). Ocorrem também ações de *marketing* isoladas por parte de cada capital.

É ilustrativo o caso do Ceará, que conseguiu abrir novos mercados, inclusive ampliando a demanda doméstica após a realização de uma novela de televisão, para a qual alocou um volume considerável de recursos (GAZETA MERCANTIL)⁽¹⁴⁾.

De modo geral, cerca de 70% da demanda que possibilita a ocupação dos hotéis é doméstica, ficando em 30% a participação do fluxo internacional.

3 TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL E HOTELARIA

Para VARGAS (1976)⁽³⁰⁾, tecnologia "não é máquina, nem técnica e não pode ser confundida com as forças produtivas ou com uma mercadoria qualquer", mas corresponde ao conhecimento formalizado, oriundo das técnicas existentes ou disciplinas próprias, sendo orientado para um fim prático e sujeito a critérios determinados pelas relações sociais e econômicas existentes.

Segundo THIOLLENT (1983)⁽²⁸⁾, a tecnologia abrange não apenas o componente material de transformação física, como também o componente normativo que visa à redução dos problemas de produção ou de outros processos. O estudo do processo de trabalho, conforme essa perspectiva, abrange conhecimentos pluridisciplinares, um conteúdo teórico descritivo, além dos aspectos normativos, avaliativos ou prescritivos.

A divisão técnica do trabalho dentro das organizações compreende o instrumento fundamental de valorização do capital. Para intensificar o processo de trabalho, a empresa moderna elimina obstáculos ao aumento da produtividade, através de formas de organização ou empregando inovações técnicas nos meios de produção; ou seja, a empresa utiliza técnicas de administração de recursos humanos tayloristas e fordistas quanto ao ritmo de produção, bem como estratégias de incentivo e motivação, ou então introduz inovações tecnológicas (máquinas e equipamentos) (FLEURY, 1987)⁽¹¹⁾.

Muitas vezes o trabalhador é solicitado a contribuir no aperfeiçoamento do processo de trabalho, o que de certa forma lhe restitui o "saber fazer" de que é apropriado. Essa ca-

racterística vai ser muito incisiva no setor de serviços e especificamente na hotelaria, embora seja uma característica de novas formas de gestão da força de trabalho.

O processo de trabalho em hotelaria baseia-se na prestação de serviços e qualificação de recursos humanos, sobretudo quando a qualidade total passa a ser encarada como condição essencial para uma melhor colocação dos hotéis de empresários e/ou grupos empresariais autóctones no mercado.

SÁBATO (1972)⁽²⁵⁾, citado por FIGUEIREDO (1994)⁽¹⁰⁾, procura caracterizar o que seria a tecnologia organizacional. Esta compreenderia um conjunto ordenado, organizado e atrelado de conhecimentos empregados na produção e comercialização de bens e serviços, abrangendo não somente conhecimentos provenientes das várias ciências, como conhecimentos empíricos que decorrem de observações, experiências e atitudes específicas, ou da tradição oral ou escrita.

A percepção da tecnologia organizacional é fundamental para internalizarem-se as especificidades da tecnologia hoteleira das unidades estudadas.

FIGUEIREDO (1994)⁽¹⁰⁾, citando MEYER-STAMER, distingue um sentido restrito e um sentido amplo da tecnologia. O sentido restrito compreenderia o *know-how* necessário para aplicar processos técnicos, pressupondo o uso de máquinas, equipamentos e manuais de procedimentos. No sentido amplo, aconteceria a incorporação de fatores complementares, tais como a qualificação de pessoas e a organização (inserção da tecnologia no contexto organizacional).

Aos componentes *HARDWARE* (técnico) e *BRAINWARE* (conhecimento) adequa-se um arranjo organizacional que permite a combinação dos componentes mencionados e os meios gerenciados.

A diversidade dos tipos de estabelecimentos existentes e as filosofias e estratégias adotadas pelos empresários do setor e redes hoteleiras colocam em pauta o seguinte questionamento: existe uma tecnologia hoteleira ou são várias as tecnologias hoteleiras, já que serviços e instalações são distintos nos vários estabelecimentos?

3.1 ESTRATÉGIAS PARA A CAPTAÇÃO DE TECNOLOGIA HOTELEIRA NO BRASIL E NO NORDESTE

A história da hospedagem se confunde com a necessidade do viajante em ter um pouso que lhe permitisse proteção, repouso, higiene, alimentação, privacidade e tranquilidade, de maneira mais ou menos semelhante à sua própria residência. (ANDRADE, 1992)⁽²⁾.

Do surgimento das primeiras estalagens até os dias atuais, quando a hotelaria se tornou um promissor setor econômico, houve uma evolução, desde que foram incorporados serviços com a finalidade de tornar agradável a estada do hóspede (SANTINI, 1993)⁽²⁶⁾.

KOTLER (1983)⁽¹⁹⁾ considera que a hotelaria integra o setor terciário da economia, uma vez que oferece serviços voltados para a satisfação e os desejos dos hóspedes.

A concepção contemporânea de hotelaria, para SANTINI (1993)⁽²⁶⁾, abrangeria tanto uma estrutura arquitetônica e física referente ao uso dos seus vários espaços, como também um sistema administrativo que combine rapidez, eficiência e cortesia.

O planejamento de um hotel não pode negligenciar a sua arquitetura e a distribuição dos espaços e usos, nem a concepção administrativa gerenciadora do processo de trabalho.

No Brasil, após a década de 60, aconteceu uma verdadeira revolução na hotelaria, em função da intervenção do Estado, que adotou uma política de incentivos fiscais e financeiros. Pode-se afirmar que o órgão nacional de turismo foi além da promoção de investimentos, quando estabeleceu normas que, de certa forma, influenciaram também o processo de trabalho em hotelaria, anteriormente limitado a seguir os parâmetros europeus dos hotéis implantados até os anos 60.

FERRAZ (1992)⁽⁹⁾, numa exaustiva análise da legislação referente à hotelaria, destaca o art. 2º da Lei nº 6.505/77, que definia atividades turísticas e respectivas condições de exercício e o art. 1º do Decreto nº 84.910/80, que regulamenta as empresas que exploram ou administram meios de hospedagem, além do art. 2º do mesmo decreto, que os conceitua.

Segundo aquele autor, a condição do empreendimento ser tido como turístico ficava à mercê de avaliação da EMBRATUR e de en-

quadramento, na sua classificação, em "tipos, categorias de conforto, serviços e preços", conforme padrões definidos pelo Conselho Nacional de Turismo - CNTUR (Lei nº 8.181/91 da EMBRATUR).

A EMBRATUR e suas entidades delegadas (órgãos estaduais de turismo), além dos órgãos repassadores de recursos, sempre pautaram a orientação para investidores quanto à construção e operacionalização, na matriz de classificação que estabelece três grupos classificatórios - os CONSTRUTIVOS (comuns e diferenciados), os EQUIPAMENTOS e INSTALAÇÕES, e os SERVIÇOS (comuns e diferenciados).

Já a Resolução nº 09/83 conceituava empresa hoteleira e definia as características mínimas dos meios de hospedagem, quais sejam: os serviços obrigatórios oferecidos, as espécies de unidades habitacionais, normas quanto à fixação e informação dos preços, utilização de símbolos de registro e classificação, uso da ficha nacional de registro de hóspede e boletim de hóspede para fins estatísticos.

Os aspectos normativos e prescritivos da legislação turística brasileira influenciaram tanto a concepção arquitetônica como o próprio processo de trabalho nos empreendimentos que surgiam, embora a tecnologia em hotelaria tenha recebido, também, a influência de outros condicionantes. Contudo, FERRAZ (1992)⁽⁹⁾, no seu estudo, faz a ressalva que a legislação não foi seguida à risca, notadamente pelos hotéis já existentes ou em construção na época do primeiro regulamento; ou seja, em 1978. Outrossim, prevalecia a análise técnica de cada caso ou, ainda, ocorria a negligência quanto aos padrões das instalações e equipamentos, que terminavam por depender dos produtos disponíveis nos fornecedores.

Dentre outras influências sobre a tecnologia hoteleira, pode-se citar, também, tanto a chegada de grandes cadeias hoteleiras, como a assimilação de conhecimentos empíricos por proprietários e empregados do setor, além das ações irradiadas pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)/Centro de Estudos de Administração Hoteleira (CEATEL).

Em 1981, o SENAC, através do CEATEL, publicou uma coleção de manuais isolados e outros em convênio com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), englobando métodos sobre organização do processo de trabalho na hotelaria, visando a simplificar e minimizar

o exercício das tarefas nas áreas de administração geral (direção, compras, *marketing*, finanças), governança, alimentos e bebidas, cozinha, manutenção e administração de recursos humanos.

A metodologia consistia na definição dos departamentos, tarefas, perfis ocupacionais e perfis de competência. Verifica-se na mesma a conotação taylorista, com ênfase na racionalização do trabalho, na departamentalização, no parcelamento em tarefas, pressupondo seleção e treinamento do trabalhador.

É indiscutível que se tratava de um esforço de adaptação do padrão internacional da divisão do trabalho em hotelaria, tendo sido escrito por técnicos que cursaram a Escola de Hotelaria de Lausanne na Suíça e/ou treinados pela OIT.

3.2 QUALIDADE TOTAL EM HOTELARIA

Do ponto de vista do empresariado da hotelaria, parte dos problemas enfrentados concentra-se na entrada e permanência do empreendimento no mercado, de modo que seja mantida a ocupação dos aposentos disponíveis e viabilizado financeiramente o empreendimento.

A consolidação do mercado aberto, que vem sendo propiciada pela "mundialização", resgatou o ideário da qualidade total, que nos últimos anos passa a constituir um componente estratégico, também da gestão empresarial em hotelaria.

Todavia, a questão da qualidade total em hotelaria no Brasil não consistiu uma novidade, devido à natureza da atividade e o próprio empenho que a EMBRATUR demonstrou desde a década de 70. Através de convênios com os órgãos estaduais de turismo, durante muitos anos fiscalizava-se o controle de qualidade dos meios de hospedagem do País. A assistência técnica da EMBRATUR visava ao aperfeiçoamento da qualidade do produto turístico brasileiro, mediante a orientação dos responsáveis pelos estabelecimentos e a verificação do cumprimento da legislação.

Os órgãos relacionados com a saúde pública e relações de trabalho faziam o controle, por sua vez, no que se refere às condições de trabalho e higiene (por exemplo, de alimentos e instalações).

No entanto, o ressurgimento da qualidade total vem sendo mais marcante nos últimos anos, em função da internacionalização da economia, baseada em métodos e técnicas científicas do trabalho que caracteriza a Gestão pela Qualidade Total (GQT).

Em relação à aplicabilidade da qualidade total na hotelaria, os estudos são raros. O conteúdo das análises disponíveis e dos seminários e cursos que são dados resulta das experiências dos analistas, expositores e/ou autores, como analistas, consultores, professores, proprietários e/ou gerentes de hotéis. Em geral, tenta-se fazer uma adaptação dos princípios gerais da Gestão pela Qualidade Total à hotelaria, agregando conhecimentos empíricos de situações vivenciadas.

Esses esforços podem ser encarados como avanços, uma vez que, como já foi destacado, a tecnologia organizacional incorpora conhecimentos empíricos.

Nos estudos disponíveis, identificaram-se duas tendências até certo ponto complementares, além da análise que procura integrar situações vividas que, se equacionadas, melhorariam os serviços em hotelaria. Neste último caso, tem-se as análises de CASTELLI (1993)⁽⁵⁾, detentor de inquestionável *know-how* sobre hotelaria.

Uma primeira abordagem é aquela que se fundamenta nas normas ISO-9000.

YSOCHIMA (1993)⁽³¹⁾ afirma que, em decorrência da internacionalização do mercado, a hotelaria também foi atingida. Ele propõe a homogeneização dos serviços, norteado por um padrão global de qualidade de acordo com as normas ISO-9000, que representam um consenso dos diferentes países do mundo, quanto à necessidade de adequação de produtos e serviços.

Uma segunda tendência sobre qualidade total na atividade turística vem sendo proposta por MAIA (1993)⁽¹⁸⁾. Ele defende que as vantagens comparativas em turismo estão justamente em oferecer o diferencial. De acordo com esse ponto de vista, a qualidade da prestação de serviços em turismo deveria ter por base a cultura regional/local, como inspiração e referência para a operacionalização e organização do serviço turístico de qualidade. Para ele, o padrão de qualidade proposto pela ISO-9000, ao se fundamentar nos critérios de standardização e homogeneização, prejudica e inviabiliza o que os serviços turísticos teriam de mais característico.

Segundo MAIA (1993)⁽¹⁸⁾, a tecnologia emergente, ao impor a massificação da produção (exigida pela economia de escala), o incremento de consumo e a ampliação do mercado, contribui para a diversificação e expansão do setor terciário, no qual se situam os serviços turísticos e, particularmente, a hotelaria.

Os serviços turísticos oferecidos, face a essa nova situação, deveriam pautar-se no perfil cultural e sócio-econômico do meio ambiente onde são prestados e na capacitação de recursos humanos.

A percepção que se tem de qualidade total é de melhoria contínua de produtos, processos e pessoas da organização, atendendo a expectativas de clientes que, inclusive, mudam continuamente. Persegue-se, então, um objeto móvel (FOLHA DE SÃO PAULO)⁽¹³⁾.

Poder-se-ia, até, fazer uma analogia entre a noção de qualidade total de ISOCHIMA, com os sistemas de administração à distância das redes e cadeias hoteleiras, enquanto a posição de MAIA se aproxima mais dos hotéis de menor porte. Contudo, dada a complexidade do que vem acontecendo no macro ambiente, prefere-se admitir que esses dois enfoques são complementares.

A dinâmica da "mundialização" está sempre a exigir das organizações a combinação de regras gerais quanto à gestão abrangendo valores, princípios, reconhecimento e participação dos empregados e a busca de um padrão de qualidade que promova a cultura local. Essa constatação evidencia que as tendências citadas não são mutuamente exclusivas.

Estabelecendo um paralelo com o contexto da hotelaria nordestina, tomando por referência os hotéis pesquisados numa primeira aproximação, tem-se que:

- a) a maior parte dos hotéis pesquisados valorizam a cultura nordestina, embora essa preocupação seja maior nos hotéis integrantes das redes hoteleiras;
- b) muitos hotéis são administrados como se fossem casas;
- c) existem hotéis cujo leiaute não facilita o processo de trabalho, como também superestruturas físicas que não foram acompanhadas da assimilação da tecnologia hoteleira;
- d) há serviços para todos os gostos e gostos para todos os serviços;

- e) a rotatividade de empregados inter-setoriais, além de mostrar falta de estabilidade existente, bastante acentuada na hotelaria do Nordeste, termina por difundir informalmente procedimentos entre as organizações turísticas, por meio dos próprios empregados;
- f) a qualidade total na hotelaria ainda fica reduzida ao discurso, quando não são melhoradas relações de trabalho e as questões que giram em torno da cidadania plena da sociedade da Região.

Se, da perspectiva do empresariado, existem dificuldades quanto ao mercado, do ponto de vista do trabalhador a hotelaria até agora não conseguiu abrir outros caminhos nas relações de trabalho prevalentes, o que impossibilita a concretização da qualidade total, limitando-se a mesma, quando muito, aos procedimentos mecanicistas e aos apelos da propaganda, embora haja indiscutivelmente, exceções no universo das empresas pesquisadas.

ABSTRACT:

.....

The paper focuses on capital internationalization of tourism and hosteling, and the development of hosteling in Northeast, approaching organization and hosteling technology, including Total Quality At the moment, the understanding of Northeastern Region cannot be dissociated from the capital expansion related to tourism -and specifically hotel industry - which is reflected in the changes of economic spaces. This dynamics does not reproduce itself just in macro level. In micro level it orders new ways of intraorganization management, entailing also transformations in job market.

KEY WORDS:

Hosteling; Tourism; Economic Globalization; Total Quality Management; Brazil-Northeastern Region.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACERENZA, Miguel Angel. El Turismo: su dinamica latino-americana y sus limitaciones en el área de recursos humanos. In: SEMINÁRIO LATINO-AMERICANO DA AMFORT, 2, 1990, São Paulo. Anais... São Paulo: AMFORT/ECA/ USP, 1990.
2. ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões.** São Paulo: Ática, 1992.
3. ANDRADE, Manoel Correia. **Estado, capital e industrialização no Nordeste.** Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
4. CARVALHO, Caio Luiz, BRITO, Gilvan de. **Destino Brasil: novos caminhos para o turismo.** Rio de Janeiro: AM Produções, 1994.
5. CASTELLI, Geraldo. 2. ed. **O Hotel como empresa.** Porto Alegre: Sulina, 1982.
6. CAVALCANTI, Keila Brandão. **Estado e política de turismo: o caso da via costeira da cidade do Natal.** Natal, 1993. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1993.
7. CAVALCANTI, Keila Brandão, PAIVA, Maria das Graças de Menezes Venâncio. Repensando o crescimento do turismo no Nordeste a partir da intervenção do Estado. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 29, p. 101-114, jan./mar. 1995.
8. CORAGGIO, José Luiz. A Construção de uma economia popular como horizontes para cidades sem rumo. In: RIBEIRO, Luiz César de Queiroz, SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves, org. **Globalização, fragmentação e reforma urbana: o futuro das cidades brasileiras na crise.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1994, p. 221-259.
9. FERRAZ, Joandre Antônio. **Regime jurídico do turismo.** Campinas, SP: Papyrus, 1992.
10. FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. Gestão de tecnologia em organizações brasileiras: na reta da competitividade ou da tavalagem em high-tech. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 163-185, out./dez., 1994.
11. FLEURY, Afonso, VARGAS, Nilton. Aspectos conceituais. In: **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo: Atlas, 1983.
12. FOLHA DE SÃO PAULO, São Paulo, 24 out. 1991, p. 9, c. 6.
13. _____. São Paulo, 07 maio 1995, p. 2, c. 2.
14. GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 10 abr. 1995.
15. HOTÉIS OTHON - 50 ANOS, 1993. Revista comemorativa.
16. IGNARRA, Luis Renato. Evolução econômica da hotelaria brasileira: 1978-87. Rio de Janeiro, **Boletim Técnico do SENAC**, IS n. 1, jan./abr. 1989.
17. IANNI, Octávio. **A Sociedade global.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.
18. MAIA, Fernando. Qualidade dos serviços no turismo receptivo. **A Contribuição dos recursos humanos na sua obtenção.** Rio de Janeiro, 1993. (Trabalho apresentado no 1º Simpósio Latino-Americano de Professores e Investigadores Científicos de Turismo. Faculdade de Turismo da Bahia. Salvador, 1993).
19. KOTLER, Philip. **Marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
20. NASBITT, John. **O Paradoxo global.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
21. OHLWEILLER, Otto Alcides. **O Capitalismo contemporâneo.** Porto Alegre: Mercado Aberto, 1986.
22. OIT/SENAC. **Guia das profissões hoteleiras: projeto capacitação profissional por módulos para a área de hospitalidade.** São Paulo: Administração Regional do SENAC, 1980. doc. 1-5.
23. PAIVA, Maria das Graças de Menezes Venâncio. **Sociologia do turismo.** São Paulo: Papyrus, 1995.

24. RATTNER, Henrique. **Tecnologia e sociedade**: uma proposta para os países subdesenvolvidos. São Paulo: Brasiliense, 1980.
25. SABATO, Jorge A. **El Comércio de tecnologia**. Washington, OEA, 1972.
26. SANTINI, Rita de Cássia Giraldi. Reflexão sobre os espaços arquitetônicos dos hotéis sob a perspectiva do turismo de negócios. São Paulo. **Turismo em Análise**. v. 4, n. 22, p. 67-80, nov. 1993.
27. SILVA, Jorge Antônio Santos. Turismo em Salvador - 1992: uma avaliação comparativa de desempenho. **Turismo em Análise**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 35-45, maio 1993.
28. THIOLLENT, Michel. Problemas de metodologia In: FLEURY, Antônio Carlos C., VARGAS Nilton, org. **Organização do Trabalho**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983, p.54-83.
29. TURISMO: as novas fronteiras econômicas. **O Poti**, 13 mar. 1994, p. 5.
30. VARGAS, Nilton. **A Tecnologia é de Deus ou do Diabo**: visões e conceitos de tecnologia. Ciência, tecnologia e desenvolvimento. Brasília: CNPq/UNESCO, 1983.
31. YSOCHIMA, José Roberto. O Turismo e as normas ISO série 9000. **Turismo em Análise**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 89-99, maio 1994.

Recebido para publicação em 05.11.95.