

## **PIONEIRISMO EM VIAGENS DE ECOTURISMO: QUANDO CHEGA O MOMENTO DE DESCENTRALIZAR AS OPERAÇÕES**

### **Resumo**

Inspirado em fatos vivenciados pelos autores, este caso aborda a descentralização em uma empresa pioneira no ecoturismo e tem como dilema identificar como ajustar a segmentação, ajuda a entender o quão factível é criar uma estrutura de descentralizada sustentável na empresa. O texto é centralizado nas evoluções que foram ocorrendo na empresa Ambiental, sugerindo sua migração da estrutura centralizada para a estrutura descentralizada.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional; Centralização; Descentralização; Ecoturismo.

## **PIONEERING IN ECOTOURISM TRAVEL: MOMENT FOR DECENTRALIZING OPERATIONS**

### **Abstract**

Inspired by facts experienced by the authors, this case addresses decentralization in a pioneering company in ecotourism and has the dilemma of identifying how to adjust segmentation, helping to understand how feasible it is to create a sustainable decentralized structure in the company. We focus on the evolutions that have occurred in the Ambiental company, suggesting its migration from a centralized structure to a decentralized structure.

**Keywords:** Organizational structure; Centralization; Decentralization; Ecotourism.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em meados de 1986, dois amigos que tinham em comum a militância ambiental e o gosto por expedições, montanhismo e preservação, embarcaram em uma grande aventura: levaram alguns alunos de uma escola tradicional de São Paulo para conhecer o Pantanal. Eram horas longas e divertidas em um trajeto de até 18 horas de ônibus. Eles planejaram toda a operação da viagem, desde o serviço de lanche no ônibus até os passeios a serem realizados. Essa viagem tinha o propósito de ampliar o conhecimento, integrando-se à grade curricular do colégio como um estudo do meio.

Durante uma parada para descanso, próximo a Campo Grande, uma pessoa curiosa perguntou aos amigos sobre o grupo de alunos. Eles explicaram que estavam levando os

alunos para conhecer o Pantanal. O homem achou a operação fascinante e sugeriu que conhecessem Bonito, uma pequena cidade a cerca de 250 KM de Campo Grande, com atividades relacionadas ao trabalho que estavam desenvolvendo. Na volta, decidiram mudar o trajeto e passar por Bonito. A surpresa foi grande; o lugar era incrível, e naquele momento, viram um potencial enorme naquele destino. Ao retornarem a São Paulo, decidiram fundar a Ambiental Turismo em dezembro de 1987.

## **2. EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Assim que foi fundada, a Ambiental Turismo começou a formar grupos para viagens com saídas programadas, utilizando a mesma operação desenvolvida para o grupo de alunos. Com o tempo, ampliaram suas operações para outros destinos, oferecendo não apenas viagens rodoviárias, mas também experiências em diferentes lugares do Brasil. No entanto, com a expansão da empresa, a estrutura mostrava sinais de fragilidade, incapaz de gerenciar eficientemente as operações.

Diante da expansão da empresa, era hora de uma mudança na estrutura organizacional. A elevada demanda de trabalho exigiu que os sócios ampliassem o quadro de colaboradores, assim contrataram duas pessoas para desenvolver novas experiências, uma na área comercial/vendas e outra na área administrativa/financeira. Apesar do crescimento da empresa, as decisões ainda eram centralizadas na direção, perfil extremamente familiar.

No final dos anos 90, diante de uma forte demanda, uma nova reestruturação organizacional foi orquestrada. A empresa passou a comercializar seus roteiros para outras agências de viagem, tornando-se uma operadora de roteiros de ecoturismo.

Já contava com dezenas de roteiros prontos para todo o Brasil e alguns países. A filial em Bonito foi aberta para operacionalizar passeios e realizar traslados. Depois de alguns anos, a empresa modernizou o transporte dos passageiros e passou a organizar viagens dos alunos chegando pelo aeroporto de Campo Grande. Nesse mesmo período, a empresa possuía dois focos de vendas, o primeiro era o pioneiro, estudo do meio para escolas, e o segundo são as vendas diretas/agências.

Essa reestruturação organizacional promoveu a departamentalização da empresa, com o surgimento do departamento de marketing e comunicação, o departamento operacional nacional e operacional internacional, o departamento de vendas, o departamento de emissão, o departamento financeiro e administrativo, o departamento de

expedição, e o melhor de todos a cozinha, com refeitório onde todos, inclusive os diretores, almoçavam juntos.

Em meados dos anos 2000, surgiu a oportunidade de iniciar um novo projeto, que se tratava da comercialização de viagens de incentivo e eventos corporativos. Esse departamento impulsionou as vendas, levando a empresa a criar novos postos de confiança para contribuir nas decisões estratégicas e descentralizar o processo. Dessa forma, cada departamento passou a ter um gerente ou coordenador responsável por gerenciar e tomar decisões pertinentes.

### **3. EM FAMÍLIA TUDO É CENTRALIZADO?**

A constituição da empresa foi realizada por dois amigos de faculdade, logo o perfil predominante e inicial é familiar. Desse modo, observa-se uma operação muito centralizada, onde as decisões são tomadas exclusivamente pelos diretores. O fato de a empresa possuir uma estrutura muito pequena não exigia ações descentralizadas, pois as operações necessitavam de rapidez para serem administradas e as decisões eram tomadas de forma uniforme, já que havia apenas um nível hierárquico.

Como ensina Garrison (2013), nas organizações fortemente centralizadas, a autoridade de tomada de decisões é delegada de forma relutante a gerentes de níveis hierárquicos mais baixos, que têm pouca liberdade para fazê-lo.

Essa centralização no desenvolvimento da empresa promovia algumas vantagens, tais como, concentração e segurança das informações resultado em eficiência, padronização de procedimentos e melhor controle, os processos de planejamento, controle e avaliação eram mais simples e havia menos redundância. Tanto, que o fator decisivo de expansão para a realização das vendas para outras agências e a posterior alavancagem da empresa para o patamar de uma operadora de turismo, partiu da análise e decisão da alta administração que percebeu essa demanda de mercado e aproveitou a oportunidade de negócio.

Por outro lado, a centralização desfavoreceu a empresa em alguns requisitos. A alta administração, que nesse período ainda era formada pelos amigos fundadores, é responsável pela tomada das decisões. Dessa forma, havia uma dependência da empresa nas decisões tomadas por eles e isso resultava em atrasos em algumas operações, ineficiência no uso de recursos e um maior custo operacional. Como, por exemplo, a demora pela resposta em concluir uma operação de bloqueio em uma companhia aérea, que são reservas em assentos nos aviões, prejudicou o embarque de um grupo com destino

ao Pantanal no período desejado e isso resultou em um elevado custos de operação. O impacto negativo de ter as decisões limitadas a alta administração é a inibição da criatividade e potencial dos colaboradores.

#### **4. E QUANDO A FAMÍLIA CRESCE?**

Chandler Jr. (1956), já alertava na metade do século passado que quando a complexidade operacional crescia muito, uma solução comumente adotada passava a ser a descentralização operacional.

Ao passar do tempo, houve uma expansão da Ambiental, novos negócios surgiram e foi necessário a realização da descentralização para atender as novas demandas de mercado.

De acordo com Garrison (2013) em uma organização descentralizada, a autoridade da tomada de decisões é dispersa por toda organização, em vez de ficar confinada a alguns poucos alto executivos.

Essa descentralização foi caracterizada pela maior eficiência e eficácia nas operações, visto que as decisões eram tomadas imediatamente por gerentes ou coordenadores das áreas. No entanto, houve um aumento de custos e um aumento de riscos relacionados ao processo.

Vale destacar que Indjejkian e Matějka (2012) defendem que na descentralização os gestores tendem a ter mais informações locais disponíveis. Os autores defendem que quando informações locais são muito custosas para transferir, as firmas delegam suas várias decisões de marketing, operacionais e de investimento aos gestores locais.

Na Ambiental, a descentralização gerou vantagens fundamentais para a empresa, pois permitiu que os gerentes e coordenadores tivessem maior autonomia, fossem mais ágeis na tomada de decisões, gerou uma competição positiva entre as áreas e otimizou os recursos. A descentralização foi benéfica, pois permitiu que as áreas criassem e desenvolvessem novos produtos e roteiros para oferecer ao mercado. O novo roteiro para Lençóis Maranhenses elevou consideravelmente as vendas, e promoveu um maior reconhecimento da empresa no mercado.

Entretanto, descentralizar a empresa impactou com a falta de uniformidade na tomada de decisões, houve mais desperdício e a comunicação tornou-se menos eficiente. Um exemplo negativo da descentralização foi a criação de roteiros que não trouxeram rentabilidade, tais como para Maceió, já que o comissionamento é muito baixo e a concorrência é alta.

Atualmente, a empresa conta com uma estrutura descentralizada, onde os gerentes e coordenadores são responsáveis pelas decisões de suas áreas e a alta administração pelos rumos que a companhia vai seguir.

## 5. DILEMA

Na estrutura descentralizada, a Ambiental foi segmentada em três unidades de negócios: incentivo (responsável pelas viagens corporativas); educação (responsável pelas viagens de estudo do meio das escolas); e lazer (responsável pelo atendimento de pessoas físicas, grupos menores de viajantes e demandas de agências de viagem).

Essa segmentação na empresa proporcionou algumas vantagens, dentre as quais, é possível mencionar a qualidade nas decisões, motivação e queda na rotatividade da equipe, a alta administração pode ficar mais focada nos rumos da empresa, as unidades de negócios reduziram o tempo para a tomada de decisão e houve uma melhora no atendimento, visto que com os nichos definidos houve uma personalização para esse atendimento.

No entanto, há conflitos de metas, visto que a unidade de negócio do incentivo é responsável pelas metas maiores, enquanto a unidade de negócio do lazer atinge pouco as metas resultando em um conflito de metas.

Além, de contar com uma competição e auto premiação entre as unidades de negócios. Os custos para manter cada unidade de negócio também são maiores.

A leitura da empresa por departamentos, apesar de ter uma gestão financeira única, permitiu que se identificasse uma baixa rentabilidade na unidade de negócios do lazer, assim houve a necessidade de realizar a contratação de uma empresa de consultoria para demonstrar um panorama geral desse departamento, com as possíveis causas e opções de melhoria.

Dessa maneira, identificou-se que as vendas neste departamento eram efetuadas por uma equipe madura e experiente de vendedores, porém cada membro dessa equipe fazia e gerenciava suas vendas de maneira individual, com muitos pontos em comum, mas sem se ater a um processo uniforme.

Apesar de as vendas acontecerem e de os clientes atendidos estarem satisfeitos, não havia uma maneira de projetar, aprimorar ou gerenciar as vendas.

Outro aspecto percebido foi o fato de que ao lidar com demandas menores, o departamento de lazer tem um custo de aquisição de clientes e de setup de venda (processo

de captar desejo do cliente, montar pacote e alinhar fornecedores) percentualmente mais altos comparados as unidades de negócios do incentivo e educação.

Além disso, identificou-se a ausência de um gerente comercial, tendo em vista que o cargo era ocupado por líderes variados, conforme a natureza do problema que se apresentava.

Nesse sentido, identificar como ajustar a segmentação, ajuda a entender o quanto factível é criar uma estrutura de descentralizada sustentável na empresa.

## **6. NOTAS DE ENSINO**

### **6.1 Fontes dos dados**

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir de observações realizadas na empresa Ambiental. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

### **6.2 Objetivos educacionais**

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados à estrutura organizacional. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender os conceitos relativos à estrutura organizacional; (b) avaliar impactos da centralização e descentralização nos processos operacionais; e (c) avaliar impactos da centralização e descentralização na gestão empresarial.

### **6.3 Questões**

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Identifique elementos que justifiquem a descentralização na Ambiental.
- 2) No caso do departamento de lazer, quais medidas podem ser tomadas para minimizar os potenciais efeitos adversos da descentralização?
- 3) Relacione os impactos dos processos operacionais na descentralização das

operações da Ambiental.

- 4) Relacione os impactos da descentralização das operações no processo de gestão da Ambiental.

#### 6.4 Plano de ensino

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1 – Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

#### 6.5 Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2 – Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível de Dificuldade	de Razões
Analítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da

---

		situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	2	Conceitos de estrutura organizacional devem ser abordados.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

---

## Referências

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

CHANDLER JR., A. D. Management decentralization: an historical analysis. **The Business History Review**, v. 30, n. 2, p. 111-174, 1956.

CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

GARRISON, H. R.; NOREEN, W. E.; BREWER, C. P. **Contabilidade gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

INDJEKIAN, R. J.; MATĚJKA, M. Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. **The Accounting Review**, v. 87, n. 1, p. 261-290, 2012.