

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**ECOTURISMO - ESTUDO DE CASO DO CONTEÚDO E CONTEXTO  
DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM HOTÉIS DE SELVA NO  
ESTADO DO AMAZONAS.**

**TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Manaus, abril de 2001**

TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE

**ECOTURISMO – ESTUDO DE CASO DO CONTEÚDO E CONTEXTO DAS  
MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM HOTÉIS DE SELVA NO ESTADO DO  
AMAZONAS.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

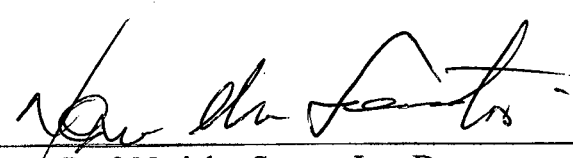
Florianópolis, 12 de abril de 2001.

  
Prof. Ricardo Miranda Barçia, Ph.D.

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.  
Orientador

  
Prof. Neri dos Santos, Ing, Dr.

  
Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

  
Prof. José Waldemar Gonçalves de Souza, Dr.

## **Dedicatória**

Aos meus pais, **Antonio Gadelha Cavalcante** e **Rony Baptista Cavalcante** (*in memoriam*), pelos valores que me foram transmitidos desde cedo e pela dedicação incessante a minha formação.

## AGRADECIMENTOS

À Deus por estar sempre comigo dando-me forças para superar minhas limitações e os desafios que a vida impõe.

A Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, na pessoa do seu diretor Sr. Luiz Antonio Campos Correia, patrocinador do Mestrado, proporcionando-me a oportunidade de aprimorar meus conhecimentos na área científica.

Ao Instituto Manauara de Ensino Superior – IMES, pela compreensão dispensada quando do cumprimento das fases do curso.

Ao Prof. Carlos Ricardo Rossetto, pela valiosa orientação, atenção e dedicação dispensadas.

Ao Prof. Osmar Possamai, pelos conselhos e apoio concedidos quando da realização do trabalho.

Aos Professores Emílio Araújo Menezes, José Waldemar Gonçalves de Souza e Neri dos Santos, por aceitarem o convite para compor a Comissão Examinadora desta dissertação, pela compreensão e valiosas sugestões dadas a esse trabalho.

À minha família, pelo apoio que sempre me dedicou.

Aos hotéis Acajatatuba Jungle Lodge, Ariaú Amazon Towers por permitirem e apoiarem a realização desta pesquisa.

Aos colegas de curso Antonio Geraldo Harb, Joesia Julião Pacheco, Leonor Farias de Abreu e Juvenal Pinheiro da Costa Filho, que não pouparam esforços para juntos, nos dedicarmos as longas jornadas de estudo.

À Paula Frassinetti Silva Medeiros pelo companheirismo dispensado na realização desse trabalho.

As Professoras Eliza Maria Luchini de Oliveira, Sherre Prince Nelson e Helen Rita Menezes Coutinho pelas informações e apoio concedido na realização desta pesquisa.

Ao corpo docente do curso indistintamente os meus sinceros agradecimentos pelos ensinamentos e atenção dispensada.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 PROPOSTA DO ESTUDO.....	04
1.2 OBJETIVOS.....	05
1.2.1 Objetivo Geral.....	05
1.2.2 Objetivos específicos.....	05
1.3 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	06
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	07
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	07

## **CAPÍTULO II**

<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>09</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	09
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	12
2.3 <i>STAKEHOLDERS</i> .....	18
2.4 ESTRATÉGIA.....	22
2.4.1 Estratégia como um Plano e um Padrão.....	27
2.5 ESTRATÉGIAS NA CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO CENTRADA NO CLIENTE..	29
2.6 MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	30
2.6.1 Definição de mudança estratégica.....	31
2.6.2 O Processo, o Contexto e o Conteúdo da Mudança.....	31

## **CAPÍTULO III**

<b>PROCEDIEMTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	40
3.2. QUESTÕES DE PESQUISA.....	40
3.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.4. DESIGN DA PESQUISA.....	41
3.4.1 Estudo de Caso.....	43
3.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	46
3.6. COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.6.1. Tipos de Dados Utilizados.....	47
3.6.2. Coleta dos Dados.....	48
3.6.3. Análise dos Dados.....	49
3.7. CONFIABILIDADE DOS DADOS COLETADOS.....	51

## **CAPÍTULO IV**

<b>AMBIENTE DE NEGÓCIOS - FORMULAÇÃO TEÓRICA DO TURISMO.....</b>	<b>52</b>
4.1 TURISMO.....	42
4.2 DESEMPENHO RECENTE NO BRASIL.....	63

4.20.2 AMAZONAS.....	92
4.21 ESTUDOS, PESQUISAS E INVESTIMENTOS NO SETOR TURÍSTICO DA REGIÃO NORTE.....	93
4.21.1 O TURISMO NA REGIÃO NORTE.....	94
4.21.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	94
4.21.3 AGÊNCIAS DE VIAGEM E TURISMO.....	96
4.21.4 TRANSPORTES TURÍSTICOS.....	98
4.21.5 RESTAURANTES, BARES E SIMILARES.....	99
4.21.6 PERFIL DO TURISTA.....	99
4.22 O TURISMO NO AMAZONAS.....	100
4.23 DEMANDA TURÍSTICA.....	101
4.24 HOTELARIA REGISTRADA .....	102
4.25 DEMANDA SEGUNDO PAÍSES EMISSORES.....	103
4.26 HOTELARIA NÃO REGISTRADA.....	107
4.27 ALOJAMENTOS DE SELVA.....	108
4.28 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE OS INDICADORES ECONÔMICOS DE TURISMO NO ESTADO DO AMAZONAS.....	110
4.29 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO ECOTURISMO NA AMAZÔNIA LEGAL – PROECOTUR.....	110

## **CAPITULO V**

<b>O ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>113</b>
5.1. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO MANOEL BESSA FILHO.....	113
5.1.1. Situação Atual do Hotel de Selva Acajatuba Jungle Lodge.....	113
5.1.2. Fases do Processo Mudanças Estratégicas do Acajatuba Jungle Lodge.....	113
5.2 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO FRANCISCO RITTA BERNARDINO ATÉ O ANO 2003: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO- INTERPRETATIVA .....	135
5.2.1 Situação atual da empresa.....	136
5.2.2 Fases das Mudanças Estratégicas do Grupo Francisco Ritta Bernardino.....	137

4.20.2 AMAZONAS.....	92
4.21 ESTUDOS, PESQUISAS E INVESTIMENTOS NO SETOR TURÍSTICO DA REGIÃO NORTE.....	93
4.21.1 O TURISMO NA REGIÃO NORTE.....	94
4.21.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	94
4.21.3 AGÊNCIAS DE VIAGEM E TURISMO.....	96
4.21.4 TRANSPORTES TURÍSTICOS.....	98
4.21.5 RESTAURANTES, BARES E SIMILARES.....	99
4.21.6 PERFIL DO TURISTA.....	99
4.22 O TURISMO NO AMAZONAS.....	100
4.23 DEMANDA TURÍSTICA.....	101
4.24 HOTELARIA REGISTRADA .....	102
4.25 DEMANDA SEGUNDO PAÍSES EMISSORES.....	103
4.26 HOTELARIA NÃO REGISTRADA.....	107
4.27 ALOJAMENTOS DE SELVA.....	108
4.28 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE OS INDICADORES ECONÔMICOS DE TURISMO NO ESTADO DO AMAZONAS.....	110
4.29 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO ECOTURISMO NA AMAZÔNIA LEGAL – PROECOTUR.....	110

## CAPITULO V

<b>O ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>113</b>
5.1. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO MANOEL BESSA FILHO.....	113
5.1.1. Situação Atual do Hotel de Selva Acajatuba Jungle Lodge.....	113
5.1.2. Fases do Processo Mudanças Estratégicas do Acajatuba Jungle Lodge.....	113
5.2 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO FRANCISCO RITTA BERNARDINO ATÉ O ANO 2003: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO- INTERPRETATIVA .....	135
5.2.1 Situação atual da empresa.....	136
5.2.2 Fases das Mudanças Estratégicas do Grupo Francisco Ritta Bernardino.....	137



**CAPÍTULO VI****CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....**

6.1 CONCLUSÕES.....

6.2 CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES.....

**ANEXOS**

ANEXO 1..... 159

ANEXO 2..... 161

ANEXO 3..... 166

ANEXO 4..... 173

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 176**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b>	Formas básicas de estratégia.....	28
<b>Figura 2.2</b>	Modelo de estudo do processo da mudança estratégica.....	31
<b>Figura 3.1</b>	Design da Pesquisa.....	42
<b>Figura 4.1</b>	Subsistema de Distribuição do SISTUR.....	53
<b>Figura 4.2</b>	Parceiros para o desenvolvimento de turismo sustentável.....	55
<b>Figura 4.3</b>	Capacidade de absorção e desenvolvimento de turismo sustentável.....	57
<b>Figura 4.4</b>	Indicadores turísticos do Brasil.....	64
<b>Figura 4.5</b>	Indicadores turísticos do Brasil.....	65
<b>Figura 4.6</b>	Componentes da Avaliação da Qualidade em Hotéis.....	70
<b>Figura 4.7</b>	Comportamento ético ambiental da empresa modelo de Torner (1992).....	71
<b>Figura 4.8</b>	ISO 14001 / SGA- Ciclo da melhoria contínua.....	72
<b>Figura 5.1</b>	Stakeholders do período 1.....	117
<b>Figura 5.2</b>	<i>Stakeholder</i> do período 2.....	125
<b>Figura 5.3</b>	<i>Stakeholder</i> do período 3.....	130
<b>Figura 5.4</b>	<i>Stakeholder</i> do período 4.....	134
<b>Figura 5.5</b>	<i>Stakeholder</i> do período 1.....	139
<b>Figura 5.6</b>	<i>Stakeholder</i> do período 2.....	146
<b>Figura 5.7</b>	<i>Stakeholder</i> do período 3.....	154

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 4.1</b>	MUNICÍPIOS DA REGIÃO NORTE PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	94
<b>QUADRO 5.1</b>	EVENTOS CRÍTICOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO HOTEL ACAJATUBA LOGDE JANGLE.....	114
<b>QUADRO 5.2</b>	PERÍODOS ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	114
<b>QUADRO 5.3</b>	CRONOLOGIA.....	132
<b>QUADRO 5.4</b>	EVENTOS CRÍTICOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO RITTA BERNARDINO.....	137
<b>QUADRO 5.5</b>	PERÍODOS ESTRATÉGICOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO RITA BERNARDINO.....	138
<b>QUADRO 5.6</b>	CRONOLOGIA.....	142

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 4.1</b>	MOVIMENTO DE PASSAGEIROS NO AEROPORTO INTERNACIONAL “EDUARDO GOMES”.....	102
<b>TABELA 4.2</b>	NÚMERO DE HÓSPEDES SEGUNDO ESTADOS EMISSORES.....	102
<b>TABELA 4.3</b>	NÚMERO DE HÓSPEDES SEGUNDO PAÍSES EMISSORES.....	103
<b>TABELA 4.4</b>	HOTELARIA CLASSIFICADA EM MANAUS - TAXA DE OCUPAÇÃO DAS UH’S, LEITOS, PERMANÊNCIA MÉDIA E RELAÇÃO DE HÓSPEDES.....	104
<b>TABELA 4.5</b>	HOTELARIA CLASSIFICADA EM MANAUS - NÚMERO DE PERNOITES GERADOS PELOS HÓSPEDES NA HOTELARIA CLASSIFICADA DE MANAUS.....	105
<b>TABELA 4.6</b>	OFERTA DE UH’S E LEITOS, NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM MANAUS.....	106
<b>TABELA 4.7</b>	HÓSPEDES BRASILEIROS E ESTRANGEIROS RECEBIDOS NOS ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM NÃO REGISTRADA....	107
<b>TABELA 4.8</b>	NÚMERO DE HÓSPEDES, TAXA DE OCUPAÇÃO DAS UH’S, LEITOS - PERMANÊNCIA MÉDIA EM ALOJAMENTOS DE SELVA.....	108

**LISTA DE SIGLAS**

<b>ABAV</b>	Associação Brasileira de Agentes de Viagem
<b>ABIH</b>	Associação Brasileira da Indústria Hoteleira
<b>BASA</b>	Banco da Amazônia
<b>BC</b>	Banco Central
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>CEO</b>	Chief Executive Office
<b>CTI AMAZÔNIA</b>	Comissão de Turismo Integrado da Amazônia
<b>ECO-BRASIL</b>	Associação Brasileira de Ecoturismo
<b>EMANTUR</b>	Empresa Amazonense de Turismo
<b>EMBRATUR</b>	Instituto Brasileiro de Turismo
<b>FIPE</b>	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
<b>FUNAI</b>	Fundação Nacional do Índio
<b>FUNGETUR</b>	Fundo Geral de Turismo
<b>GTA</b>	Grupo de Trabalho Amazônico
<b>GTC-AMAZÔNIA</b>	Grupo Técnico de Coordenação da Amazônia
<b>IBAMA</b>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IRDA</b>	Instituto Regional de Desenvolvimento do Amapá
<b>ISAE</b>	Fundação Getulio Vargas
<b>MF</b>	Ministério da Fazenda
<b>MICT</b>	Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo
<b>MMA</b>	Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal

<b>MPO</b>	Ministério do Planejamento e Orçamento
<b>NEST</b>	Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina
<b>OMT</b>	Organização Mundial de Turismo
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PNMT</b>	Programa Nacional de Municipalização Turística
<b>PROECOTUR</b>	Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia Legal
<b>RIMA</b>	Relações de Impactos Ambientais
<b>RINTUR</b>	Roteiro de informações básicas para identificação de municípios prioritários para o desenvolvimento do turismo
<b>SCA</b>	Secretária de Coordenação da Amazônia
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresa
<b>SEC</b>	Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Deporto
<b>SESC</b>	Serviço Social do Comércio
<b>SISTUR</b>	Sistema de Turismo
<b>SNEA</b>	Sindicato Nacional das Empresas Aéreas
<b>SUDAM</b>	Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia
<b>SUDAM</b>	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
<b>SUFRAMA</b>	Superintendência da Zona Franca de Manaus
<b>WCED</b>	<i>United Nations World Commission on Environment and Development</i>
<b>ZFM</b>	Zona Franca de Manaus

## RESUMO

CAVALVANTE, Tristão Sócrates B. **ECOTURISMO – ESTUDO DE CASO DO CONTEÚDO E CONTEXTO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM HOTÉIS DE SELVA NO ESTADO DO AMAZONAS**. Florianópolis, 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

O estudo das mudanças estratégicas, nos últimos tempos, tem crescido de importância tanto na academia como no meio empresarial, possibilita explicar e compreender como os executivos formulam suas estratégias em um ambiente altamente dinâmico e com forte influência de fatores externos.

Essa pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, como dois grupos do setor do ecoturismo, situados na cidade de Manaus, estado do Amazonas, como reagiram frente a eventos críticos e como promoveram suas mudanças estratégicas.

Para tanto, este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa de caráter contextualista segundo Pettigrew (1987), Kinberly (1976), com a estratégia de estudo de caso Yin (1984). Agregou-se as abordagens direct research Mitzberg (1979), Mitzberg e Mchugh (1985).

Após a definição dos períodos estratégicos, analisou-se os principais stakeholders do processo de mudanças estratégicas das empresas do setor do ecoturismo. O que constatou-se foi a influência dos stakeholders que altera-se de acordo com as condições do ambiente organizacional das empresas.

Desta forma, pode-se concluir que as mudanças estratégicas são influenciadas fortemente pelo sócio majoritário, surgindo de uma forma emergente, ou seja, sem um planejamento formal e que os stakeholders têm forte influência nestes processos de tomada de decisão.

Por fim, esta pesquisa contribui de forma significativa para os estudos que visem esclarecer como as empresas, do setor do ecoturismo, formulam suas estratégias.

**Palavras-Chave: Mudanças Estratégicas, Ecoturismo, Hotéis de Selva, Stakeholders.**

## ABSTRACT

CAVALVANTE, Tristão Sócrates B. **ECOTURISMO – ESTUDO DE CASO DO CONTEÚDO E CONTEXTO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM HOTÉIS DE SELVA NO ESTADO DO AMAZONAS.** Florianópolis, 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The study of strategical changes is growing in nowadays, not just in the enterprise environment but also in the university. Through this, we can understand and explain, how the executives plan their strategies in an dynamic environment with a great influence of external factors.

This research, has as a main purpose, the description through a multi-case study, about two groups of the ecotourism, located in the city of Manaus, in the Amazonas state. Intend to know how those group have reacted in face of critical events and how they promote their strategic changes

This study, was based and developed through a contextualist research ( Pettigrew, 1987), (Kinberly, 1976), based in case studies (Yin, 1984). Added direct research (Mitzberg, 1979, Mitzberg e McHaugn, 1985).

After the definition of strategic periods, have analysed the main stakeholders in the strategic changing in the ecotourism segment.

Conclusion is that the stakeholders influence is deep and changes according to the organizational environment of the enterprises.

The conclusion that the above mentioned strategic changes, are tied to a strong leader that comes out without a formal planning and that the stakeholders have a deep influence in the decision making process.

So, the present research has contributed in a great extent to the studies which intend to clarify how the ecotourism's enterprises set up their strategies.

**Key-words: Strategical changes, ecotourism, jungle hotel, Stakeholders.**



## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

Próximo ao ano de 2013, ano em que se expira o modelo de desenvolvimento da Zona Franca de Manaus, o estado do Amazonas defronta-se com o término de mais um ciclo econômico e com a possibilidade de sua economia entrar novamente em um marasmo, prejudicando assim o progresso econômico e social.

Surge, desta forma, o turismo, precisamente o naturalista, em sua modalidade turismo ecológico ou ecoturismo, fundamenta-se na oferta da natureza pouco transformada pelo homem, nas suas relações e inter-relações espaciais e nos vestígios culturais por meio das áreas de conservação. Caracteriza-se, ainda, por uma política de planejamento e de manejo dos recursos naturais, de educação ambiental, de conhecimento da natureza, da conscientização e da integração das comunidades marginais ao turismo e ao desenvolvimento sustentável, surge com uma opção de atividade econômica, pautado nas potencialidades naturais da região, sem a vulnerabilidade política do modelo atual.

A Organização Mundial de Turismo (OMT) (1998), estudando o comportamento do mercado, afirma que o turismo, na década de 90 em diante, terá profundas modificações, resultado das transformações sociais e econômicas ocorridas no mundo, e coloca-nos também que haverá maior conscientização em relação ao equilíbrio ambiental e à sobrevivência do homem na terra, isto levará o Turismo Ecológico a assumir a liderança e a mais rápida taxa de crescimento.

Kinlaw (1997) ressalta que o conceito de “desenvolvimento sustentável” entrou no vocabulário popular através do trabalho e publicações da *United Nations World Commission on Environment and Development* (WCED). Em 1987, a WCED publicou seu relatório,

intitulado *Our common future*. O relatório estabelece firmemente a idéia de desenvolvimento sustentável como o conceito que viria dominar as políticas econômicas e empresariais nos anos vindouros.

A WCDE deu a seguinte definição ao desenvolvimento sustentável:

“(...) desenvolvimento (...) que atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades”.

Foi através da Agenda 21<sup>1</sup> que surge o conceito de desenvolvimento sustentável. Os princípios de sustentabilidade adotados neste trabalho que deriva-se das bases conceituais do ecodesenvolvimento, sintetizadas na seguinte expressão: o ecodesenvolvimento é um projeto de Estados e sociedades, cujo centro do desenvolvimento econômico é a sustentabilidade social e humana, capaz de ser solidária com a biosfera.

Assim as transformações, pelas quais o mundo vem passando, deixam cada vez mais evidente que Países, Estados e organizações têm que aproveitar suas vantagens competitivas de forma estratégica. Michael Porter (1993) expõe com clareza que não são os países que são eficientes, mas suas organizações quando bem estruturadas e competitivas realmente são responsáveis pelo sucesso.

O ano 2000 e os seguintes já não estão mais na esfera do reino da fantasia e da ficção científica. As mudanças do novo milênio são uma dura realidade que os executivos e suas organizações precisam enfrentar. Como afirma Peter Drucker (2000), “estamos vivendo um daqueles grandes períodos históricos, que ocorrem a cada 200 ou 300 anos, em que as pessoas não mais compreendem o mundo e conhecer o passado não basta para explicar o futuro”. Há a necessidade de as empresas se adaptarem, precavidamente e continuamente a um ambiente em constante mudança. Hodgetts et al (2000).

O grande desafio estratégico das organizações será acompanhar o ritmo das mudanças (Eisenhardt, 1999). Esta preocupação leva a um paradigma, onde o ambiente em constante mutação pode levar ao fracasso as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças.

Três forças contribuíram para a construção desse novo paradigma, segundo Hammer apud Mello (1997):

---

<sup>1</sup> Documento elaborado no Rio de Janeiro em 1992 da Organização das Nações Unidas, onde ficaram contidos os princípios da sustentabilidade.

- os clientes assumem o controle das negociações devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado. Tornam-se mais exigentes, demandando produtos customizados;
- a concorrência assume padrões diferentes formados por outras características, além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e inovação. Assume também um escopo global, onde as empresas operam em um mercado mundial; e
- a mudança em si própria é uma força constante, na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais das empresas.

Segundo Hawken et al (1999) o capitalismo natural reconhece, por um lado, a interdependência fundamental entre a produção e o uso do capital produzido pelo homem, e por outro a conservação e o fornecimento do capital natural. Tradicionalmente, o capital se define como a riqueza acumulada na forma de investimentos, fábricas e equipamentos. Na realidade, uma economia requer quatro tipos de capital para funcionar adequadamente:

- o capital humano, na forma de trabalho e inteligência, cultura e organização;
- o capital financeiro, que consiste em dinheiro, investimentos e instrumentos monetários;
- o capital manufaturado, inclusive a infra-estrutura, as máquinas, as ferramentas e as fábricas; e
- o capital natural, constituído de recursos, sistemas vivos e os serviços do ecossistema.

Assim, surge um novo conceito de gestão que é o de desempenho sustentável, este segundo Kinlaw (1999) é a microdescrição daquele modelo onde cada empresa ou indústria deve acompanhar, a fim de traduzir o conceito de desenvolvimento sustentável em práticas empresariais. O conceito de desempenho sustentável expõe que, a sobrevivência das nações está ligada à sobrevivência de suas empresas, para tanto estas necessitam obter lucro.

A indústria do turismo também se enquadra na regra de estar sempre em adaptação com o ambiente, assim várias modalidades de turismo vem sendo desenvolvidas,

mundialmente. No estado do Amazonas, não poderia ser diferente, a atividade turística desenvolveu-se com o advento da Zona Franca de Manaus, mesmo não contemplando a atividade turística, esta cresceu estimulada pela área comercial, a qual detinha praticamente o monopólio do comércio de artigos importados, no Brasil, em um momento em que o modelo econômico utilizado era fechado. Desta forma, aproveitando os monumentos históricos originados do primeiro grande ciclo econômico do Amazonas, “Ciclo da Borracha”, formava-se o complexo cuja denominação pode ser de oferta turística. O parque hoteleiro urbano, então, era formado por 20 estabelecimentos registrados e 64 estabelecimentos não registrados, aliados ainda a 3 *apart* hotéis, sendo que apenas 1 encontra-se registrado na Secretária de Turismo do Estado do Amazonas.

No Governo do Presidente Fernando Collor de Melo, o Brasil inicia sua abertura econômica e o Estado do Amazonas muda o foco do atrativo comerciante, ou seja, tem sua área comercial não mais como o grande atrativo turístico. Em 1979, instalou-se o primeiro alojamento de selva e início dos anos 80 começaram a operar os estabelecimentos denominados alojamentos de selva, que dariam suporte ao turismo ecológico, hoje compostos de 7 alojamentos de selva registrados e 9 alojamentos de selva não registrados, porém somente 7 unidades estão em funcionamento regular.

As tentativas de adaptação, por parte dos empresários do setor turístico, foram feitas de forma intuitiva e bastante aleatória, não havendo no Estado estudos que buscassem a identificação de padrões de comportamento ou de variáveis influenciadoras, que pudessem fornecer subsídios e facilitar a tomada de decisão dos executivos.

O presente estudo pretende, desta forma, determinar quais foram, como se desenvolveram e o que levou a ocorrência de mudanças estratégicas dentro de dois grupos atuantes na área turística, no Estado do Amazonas.

## **1.1 PROPOSTA DO ESTUDO**

Segundo a OMT (1997), as modalidades do Turismo Naturalista são: turismo de aventura, turismo ecológico ou ecoturismo, turismo científico, agroturismo, agroecoturismo e

turismo de pesca esportiva. Este estudo aborda as organizações do turismo ecológico ou do ecoturismo.

No levantamento feito sobre o estado da arte não se contatou estudos realizados neste setor que tenham se preocupado em analisar a influência do ambiente, através da percepção da coalizão dominante, sobre as mudanças estratégicas, desenvolvidas pelas organizações, ao longo do tempo.

Assim, o presente estudo pretende preencher esta lacuna, com a proposta de caracterizar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças estratégicas de duas organizações de tamanhos e concepções arquitetônicas diferentes, no Estado do Amazonas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é estudar o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas de duas organizações que atuam na área do turismo ecológico, determinando os *stakeholders* envolvidos nessas mudanças.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Investigar o processo de mudança estratégica, a partir da história das organizações estudadas, identificando os tipos de respostas que ocorreram através do tempo;
- Determinar onde a organização mudou, ou seja, quais foram as mudanças estratégicas efetivadas;
- Identificar as condições nas quais as mudanças ocorreram. Esta parte do estudo focaliza-se na descrição dos fatores contextuais, internos e externos, influenciadores da mudança;

### 1.3 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A procura por uma nova alternativa de desenvolvimento sustentável para a região amazônica, utilizando suas potencialidades naturais de forma econômica, porém ecologicamente correta, é sem dúvida a grande alternativa para a sustentação do desenvolvimento sócio-econômico para a região, levando-se a investir nas potencialidades do turismo, mas precisamente o turismo ecológico, como o mais indicado para promover o desenvolvimento.

Diante da realidade empresarial, com a qual se defrontam as organizações, todos os estudos que descrevam como as organizações se posicionam frente aos seus ambientes, com o intuito de manterem-se competitivos, são oportunos. Esta importância salienta-se na medida em que não existem evidências que este tipo de análise está sendo feito. A maioria dos estudos, que se têm conhecimento, em outras indústrias são *cross-setorial*, deste modo, fornecendo detalhes quanto à natureza ou quanto ao seu contexto mais amplo, dentro da qual as mudanças estratégicas ocorrem, Miller e Friesen apud Rosseto (1998).

Buscando compreender o papel da mudança estratégica organizacional, através da análise longitudinal, pretendia-se fornecer respostas necessárias às questões relativas às pressões ambientais: a natureza da mudança e as condições que tornam possível o papel da coalizão dominante e suas percepções do ambiente objetivo organizacional.

Como afirma Rosseto (1998) os resultados destes estudos servem de auxílio aos tomadores de decisão organizacional e também dos legisladores. Para os primeiros, ela fornece uma perspectiva histórica, a fim de avaliar o comportamento organizacional e estratégico e também uma estrutura para entender a natureza e o processo da mudança estratégica. Com isso, ambos podem perceber melhor as forças que provocam a inércia organizacional e as que desencadeiam a mudança. Assim estarão melhor preparados para enfrentarem os desafios do ambiente. Para os segundos, no plano federal, estadual ou municipal, este trabalho enfatiza a importância em entender como a legislação criada pelos órgãos, nestas três esferas públicas, interferem no comportamento estratégico organizacional, e também tem a finalidade de proteger o meio ambiente, dando o suporte necessário ao desenvolvimento de suas atividades, bem como preservando este nicho de mercado.

Em resumo, pode-se dizer que um estudo das mudanças estratégicas ocorridas em duas organizações é de suma importância, pois a partir dele começar-se-á a entender como e por que as organizações deste setor respondem ao ambiente.

#### **1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

As limitações destes estudos seguem aquelas levantadas por Rosseto (1998), que são impostas pelo escopo e pelo desenho da pesquisa.

Em termos das limitações do escopo, o foco deste estudo é a mudança estratégica em nível organizacional. Isto significa que a revisão de literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite. Somente estudos envolvendo os relacionamentos organização-estratégia e estratégia-ambiente são incluídos na literatura da mudança estratégica, descartando-se, assim, a mudança no tocante ao indivíduo ou grupo.

Considerando as limitações do design, este estudo sofreu muitos dos problemas característicos da abordagem qualitativa. Sendo o autor, o principal pesquisador, o estudo tornou-se suscetível aos preconceitos desta pessoa. Precauções foram tomadas no sentido de minimizar este problema, todavia isto deve ser considerado na interpretação das conclusões.

#### **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No capítulo I fora descrito a problemática do trabalho propriamente dito, apresentou-se justificativa, objetivos e estrutura do trabalho, principalmente ressaltou-se a importância do mesmo em relação à contribuição como alternativa de desenvolvimento no Estado do Amazonas.

No capítulo II efetuou-se a revisão bibliográfica, nesta procurou-se atingir todos os temas pertinentes ao arcabouço teórico, o qual delineou o estudo deste trabalho, para tanto foram tratados os temas organizações, ambiente organizacional, *stakeholders*, estratégia, mudança estratégica.

No capítulo III fora descrita a metodologia utilizada, segundo a concepção de diversos autores, e determinou-se a metodologia escolhida, que foi a de desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista Pettigrew (1987), utilizando o conceito de campo organizacional Meyer e Scott (1983) composto de duas dimensões: técnico-econômica institucional, de maneira histórica Kimberly (1976), com a estratégia de estudo multi-caso Yin (1984). Agregou-se as abordagens da *direct research* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e Mchugh, 1985).

No capítulo IV mostrou-se um diagnóstico do setor turístico, abordando principalmente a hotelaria, no Brasil, região Norte e Amazonas, a partir de 1985 a 2000, procurando ressaltar o perfil desta atividade e seu desenvolvimento nesse período de tempo, onde se identificou a permuta do turismo de compras para o turismo de natureza, mais precisamente o turismo ecológico.

No capítulo V apresentou-se a pesquisa realizada em dois grupos detentores de unidades hoteleiras de selva: **ARIAÚ AMAZON TOWERS** e **ACAJATUBA JUNGLE LODGE**, dois hotéis de tamanhos e arquiteturas diferentes, que nunca fecharam desde suas inaugurações. Efetuou-se o estudo do processo de mudança estratégica das organizações pesquisadas, com o intuito de conhecer a forma de adaptação em que estas organizações desenvolvem suas atividades.

No capítulo VI e último foram apresentadas às conclusões e recomendações concernentes ao trabalho proposto, bem como as considerações finais.



## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo tem como objetivo fornecer a base teórica para a análise da pesquisa efetuada. Não se teve a pretensão de esgotar todo o referencial teórico, até porque seria impossível, assim enfoca-se as organizações e a teoria dos sistemas abertos, o ambiente, estratégias e mudanças estratégicas.

Antes de iniciar a revisão de literatura, é importante esclarecer que foi procedida uma atualização da tese de Rossetto (1998), integrante do Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST<sup>2</sup>)

#### **2.1 ORGANIZAÇÕES**

O desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo. Devido a essas mudanças, os teóricos das organizações começaram a desenvolver novos paradigmas. Um deles deixa claro que o meio ambiente mais amplo exerce uma influência considerável no sucesso empresarial.

As organizações passam a ser inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente (Hampton, 1992; Hall, 1984).

---

<sup>2</sup> O Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST) faz parte do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Desta maneira, uma infinidade de pressões podem ser confrontadas conforme o que segue: (1) concorrência crescente na arena mundial; (2) regulamentações governamentais que, cada vez mais, têm tratado de controvérsias sociais (tais como, discriminação, segurança no local de trabalho, proteção do meio ambiente); (3) escassez de recursos; (4) maior diversidade da força de trabalho; (5) normas culturais em mudança e; (6) pressões empresariais mais tradicionais, por parte dos concorrentes, fornecedores, etc.

Portanto, as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança e necessitam realizar trocas com o ambiente, através de *inputs* e *outputs*. A principal característica dos sistemas abertos é sua adaptabilidade, ou seja, o seu processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente.

Noe (1997) expõe que existem forças provocadoras de mudanças nas organizações e classifica-as em duas: forças ambientais e forças internas. As forças ambientais vão além do controle administrativo. As forças internas operam dentro das firmas e estão geralmente dentro dos controles da administração.

As organizações, seguindo o raciocínio do autor, apresentam mudanças significativas sem um forte choque a seus ambientes. O ambiente externo inclui muitas forças econômicas, tecnológicas e políticas/sociais, os quais podem começar o processo de mudança. Estas que estudam e praticam a mudança organizacional concordam que estes ambientes proporcionam o necessário, mas não o suficiente para a mudança. A mudança também envolve os administradores, atentos a mudanças e que tomem ações. Assim as forças ambientais são: as forças econômicas, tecnologia, mudança social e política.

As forças internas para mudança, ocorridas dentro das organizações, podem usualmente, ser traçadas para o processo e problemas comportamentais.

Noe (1997) diz que a relação entre as estruturas ambientais, tecnológicas e organizacionais pode ser sintetizada. O conceito chave é a informação e a idéia chave é que as organizações devem ser efetivamente recebidas, processadas atuantes na informação, a fim de alcançar um determinado desempenho. As informações fluem das sub-organizações, dentro da organização.

As informações capacitam as organizações a responderem às mudanças do mercado, às mudanças tecnológicas e às pesquisas. O quanto mais rápido acontecerem as mudanças,

melhor será a necessidade de informações, a organização é administrada no sentido de permanecer sempre competitiva .

Nadler et al (1993) informam que têm havido muitas discussões sobre a definição de uma organização eficiente e enumeram que, em nível organizacional, três fatores devem ser lembrados quando se avalia o desempenho organizacional: (1) a realização da meta, ou a eficiência com que a organização atende aos seus objetivos (habitualmente especificados pela estratégia; (2) utilização de recursos, ou com que eficiência a organização utiliza os recursos disponíveis; e (3) adaptabilidade, ou se a organização continua a colocar-se em posição favorável em relação ao seu ambiente, isto é, se é capaz de adaptar-se às mudanças ambientais.

Minzberg (2001) expõe as seis partes da organização: na base de qualquer organização, encontram-se seus operadores, as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. Todas as organizações, exceto as mais simples, também requerem pelo menos um gerente em tempo integral, para ocupar o que o autor denominou de ápice estratégico, no qual todo o sistema é supervisionado. À medida que a organização cresce, mais gerentes se fazem necessário. Cria-se a linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre a essência operacional e o ápice estratégico.

À medida que a organização se torna ainda mais complexa, geralmente se faz necessário um outro grupo de pessoas, as quais denomina-se de analistas. Estas também desempenham tarefas administrativas – planejar, controlar formalmente o trabalho dos outros, porém de natureza diferente, é o que se rotula de “*staff*”. Esses analistas formam a chamada tecnoestrutura, fora da hierarquia da linha de autoridade. Continua afirmando que a maioria das organizações também acrescenta unidades de staff de uma natureza diferente, a fim de proporcionar vários serviços intermediários. Chama-se essas unidades e a parte da organização que formam o staff de suporte. E finalmente toda organização ativa possui o que chama-se de ideologia, abrangendo as tradições e as crenças de uma organização que a distinguem de outras entidades, infundando vida no esqueleto da estrutura.

Dada a natureza das organizações pesquisadas, faz-se necessário examinar as organizações como empresa competitiva ecológica.

Kinlaw (1997) comungando com Hawken et al (1999), DeSimone e Popoff (2000) declaram que as organizações para se tornarem competitivas, deverão atender a dois pontos principais:

1. quanto antes as organizações enxergarem a questão ambiental, como uma oportunidade competitiva, maior será sua probabilidade de sobreviver e de lucrar;
2. é pela ênfase da questão ambiental como uma oportunidade de lucro, que se pode controlar melhor os prejuízos, causados ao meio ambiente

Afirmam, ainda, que empresa não é uma questão separada do meio ambiente e sim é a questão central. As formas de negociar refletem aquilo em que se acredita e o que se valoriza. A empresa é também a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade.

Expõem os aspectos a serem observados para manutenção de oportunidades competitivas oferecidas pela questão ambiental, por estes tipos de organização: (1) evitar os custos de multas, despoluição e processos judiciais; (2) reduzir a quantidade de material utilizado; (3) reduzir o nível de consumo de energia; (4) reduzir os custos de manuseio e descarte da energia; (5) criar novas oportunidades de venda a novos clientes mais sensíveis à questão ambiental; (6) manter os nichos de mercado compostos de clientes antigos que desejam produtos favoráveis ao meio ambiente; (7) criar novos produtos e serviços para novas oportunidades de mercado; (8) obter maior credibilidade em bancos e outras instituições financeiras; (9) manter a elegibilidade para seguros menos dispendiosos; (10) reduzir os riscos de grandes desastres ambientais; (11) desenvolver, adquirindo tecnologia nova; e (12) melhorar a imagem pública da empresa.

## **2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Com a ênfase na organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam potencial ou realmente Hawley (apud Hall, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos Dill (apud Thompson, 1967).

Duas dificuldades, pelo menos, surgem nesta maneira de ver as organizações, inseridas em um contexto mais amplo. A primeira refere-se a como conceituar o ambiente e, a segunda reside no que constitui este ambiente.

Em um sentido geral, o ambiente consiste em tudo o que está do lado de fora da organização. Esta definição assume que uma fronteira clara separa a organização de seu ambiente. Muitos teóricos têm visto esta definição do ambiente como bastante ampla e nebulosa para prognosticar as respostas da organização às forças externas.

Miles (1980) afirma que, talvez, a mais óbvia definição de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria.

Estas, como outras definições, atingem o objetivo de conceitualizar o ambiente como algo externo à organização, no entanto elas não conseguem distinguir entre: (1) aqueles elementos que são explicitamente relevantes e estão em contato direto com a organização (ambiente específico) e; (2) aqueles elementos do ambiente que são potencialmente relevantes e estão indiretamente em contato com o foco organizacional (ambiente geral) (Miles, 1980).

O ambiente geral refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores de mercado e às condições culturais, isto é, refere-se aos elementos que afetam a todas as organizações.

Assim, o ambiente geral pode ser pensado como aquele que é potencialmente relevante para a organização. Além disso, a organização não está tipicamente em contato com seus elementos, mas desenvolve atividades de monitoramento, para lidar com eles. É o ambiente na sua maior amplitude (Kotter, 1978).

Já o ambiente específico varia dependendo do domínio, ou seja, das atividades centrais e/ou áreas de atuação da organização (mix de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) (Bowditch e Buono, 1992).

O ambiente, na visão de Stoner (1985) inclui também os fornecedores, consumidores, instituições financeiras, órgãos públicos, acionistas, concorrentes, organizações trabalhistas, bem como outras entidades relevantes à área de atuação da organização.

Ocorre, porém, que nem tudo que acontece no ambiente, seja ele geral ou específico, é significativo, ou sequer chega a ser conhecido pelos membros das organizações. Este é um fenômeno ligado aos processos de atenção e de percepção do homem, isto é, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor, mesmo que o fizesse, nada garante que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades (Weick, 1973).

Este tipo de consideração faz surgir uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo. Esta distinção reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes.

Existe uma diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele construído através da percepção dos gerentes (subjetivo) (Bourgeois, Weick apud Bowditch e Bouno, 1992).

O real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada organização, as pessoas podem ficar do lado de fora da mesma e, através do uso de indicadores objetivos desenvolver uma descrição deste ambiente. Cada organização tem um ambiente real que é mensurável e externo à mesma.

O ambiente percebido, ao contrário, corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais (Bowditch e Buono, 1992).

Estudos que se baseiam em ambientes objetivos, como determinantes das reações da organização, têm tendência a desconsiderar a influência potencial da percepção que os gerentes fazem daquele ambiente. De modo análogo, estudos que observaram o papel das percepções têm tendência a ignorar a influência do ambiente objetivo (Yasai-Ardekani apud Bowditch e Buono, 1992). Recentemente pesquisadores têm enfatizado a necessidade de haver uma interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos gerentes.

Neste estudo, os ambientes, objetivo e percebido, constituem o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas. Conseqüentemente, o pesquisador distinguiu o papel que cada tipo de ambiente teve neste processo.

Para poder trabalhar com o ambiente objetivo, dividir-se-á em duas dimensões, definidas por Scott (1981): institucional e técnico-econômica.

Considera-se a dimensão institucional como caracterizada pela elaboração de regras e requerimentos que as organizações individuais devem atender, se quiserem obter suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores considerados nesta dimensão são: governo, associações comunitárias, sindicatos. A dimensão técnico-econômica é aquela na qual “um produto ou serviço é trocado no mercado de maneira que as organizações são recompensadas

pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho”. Os principais atores desta dimensão são fornecedores, concorrentes e clientes.

Nadler et al (1993) consideram que o primeiro fator contextual é o ambiente, ou os fatores fora da organização. Toda organização existe dentro de um ambiente mais amplo, que inclui indivíduos, grupos, outras organizações e forças tecnológicas e sociais maiores, todas com um impacto potencial poderoso sobre o desempenho da organização. Especificamente, o ambiente inclui mercados (clientes ou fregueses) fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial. Segundo os autores três aspectos críticos do ambiente afetam o funcionamento organizacional. Primeiro, o ambiente faz exigências à organização, as pressões do mercado são particularmente importantes. Segundo, o ambiente pode impor limitações à ação organizacional. Essas limitações vão desde as impostas pela escassez de capital ou tecnologia até a proibição pelos regulamentos do governo. Terceiro, o ambiente oferece oportunidades a serem exploradas pela organização.

O segundo fator contextual é os recursos da organização. Eles incluem funcionários, tecnologia, capital e informação. Os recursos podem incluir ainda bens menos concretos, como a visão da organização pelo mercado, ou um clima organizacional positivo. As organizações podem modelar ou dispor os recursos de várias maneiras. Para as finalidades de análise, dois aspectos têm interesse primordial: a qualidade relativa desses recursos, ou seu valor no contexto do ambiente atual e futuro, e as proporções nas quais os recursos podem ser reformulados, ou a sua flexibilidade.

O terceiro fator contextual é a história da organização. Há crescentes evidências de que a maneira pela qual a organização funciona hoje é muito influenciada pelos acontecimentos passados. Ressaltam que é particularmente importante compreender as fases principais do desenvolvimento da organização, no decorrer do tempo, bem como o atual impacto de acontecimentos passados – como decisões estratégicas anteriores, o comportamento dos líderes, a natureza das crises passadas e as reações da organização, a evolução dos valores e normas básicas.

Afirmam que as condições ambientais, os recursos organizacionais e a história são fatores contextuais que não podem ser modificados a curto prazo; são dados que proporcionam o cenário, no qual os administradores tomam decisões estratégicas.

Os sistemas abertos reconhecem a interação dinâmica existente entre o sistema e o seu ambiente. Os elementos que o constituem formam um mecanismo, que recebe insumo do ambiente e transforma esse insumo em produto.

Algumas características básicas dos sistemas abertos são evidenciadas nas organizações (Nadler e Tushman, 2000):

- consciência ambiental: o sistema e o ambiente são interdependentes. Mudanças no ambiente afetam um ou mais atributos do sistema, assim como mudanças no sistema afetam o seu ambiente. Como no caso do turismo ecológico, as forças das entidades ambientais e os clientes, exigem que a empresas estejam cumprindo a legislação ambiental vigente, a fim de poder operar no ambiente competitivo.
- interdependência interna: as mudanças, num componente de uma organização, têm freqüentemente repercussões sobre outros componentes, porque as partes são interligadas, ou seja, o redirecionamento do setor de turismo tem repercussões na forma de execução dos serviços
- capacidade de *feedback*: os sistemas recebem informações constantes do ambiente. Essas informações permitem o ajustamento do produto, sendo usadas para controlar o sistema, servindo como referência para avaliações, correções e mudanças. Nesse caso, a avaliação efetuada pelos hóspedes, na saída do hotel, tem uma contribuição fundamental para a garantia da qualidade dos serviços turísticos.
- equifinalidade – diferentes configurações de sistemas podem levar ao mesmo fim ou ao mesmo tipo de conversão insumo/produto. Não há uma “melhor” maneira de se organizar;
- equilíbrio entre atividades de manutenção e adaptação – as atividades de manutenção asseguram o equilíbrio entre os vários subsistemas e do sistema com o seu ambiente; as atividades de adaptação são necessárias para que o sistema possa se ajustar ao longo do tempo frente às variações internas e externas na demanda.

Nadler e Tushman (2000) dizem que, dada à complexidade das organizações modernas, há quatro lições principais sobre o desenho organizacional, as quais continuarão a ser relevantes na próxima década:



1. o ambiente impulsiona a arquitetura organizacional sobre o desenho organizacional, que continuará a ser relevante na próxima década;
2. o ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa, seja porque a empresa se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado. A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias, no momento certo do ciclo de mudanças, determina sua força competitiva;
3. a estratégia impulsiona a “arquitetura organizacional” – termo que descreve as maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. A empresa é impulsionada por estratégia articulada. Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros - e com a estratégia - mais eficaz será o desempenho geral.
4. o relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a empresa é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.
5. os dilemas básicos do desenho organizacional permanecem inalterados e trazem à tona diversas perguntas: Como projetar e administrar tanto a diferenciação como a integração? Como agrupar pessoas, processos e unidades operacionais, a fim de atender a seus ambientes competitivos específicos e a seus requisitos estratégicos, mantendo, ao mesmo tempo, sua ligação com a organização que os abarca? Como incentivar tanto a divergência como a coesão.

Overholt (2000) declara que nas organizações flexíveis, o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado, atravessa a organização até o funcionário e faz o caminho inverso. O processo:

1. identifica a dinâmica do mercado e a liga às necessidades dos clientes que se deseja atender;
2. identifica as estratégias corporativas que potencializam as competências essenciais da empresa no mercado;

3. associa as estratégias corporativas às competências essenciais por meio do desenho organizacional;
4. reequilibra a organização ao realinhar os componentes organizacionais;
5. vincula o desenho organizacional aos funcionários com um estilo gerencial coerente.

### **2.3 STAKEHOLDERS**

Rodrigues e Diniz Filho (2000) utilizam o conceito de Gitman (1997), e colocam que os *Stakeholders* são os “grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa”, ou seja, todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance destas. Assim, eles vão além dos seus investidores e são mais comumente reconhecidos como:

1. os investidores;
2. os fornecedores;
3. os clientes;
4. a comunidade relevante.

Portanto, se permitiram identificar também o governo, as instituições religiosas e outras agremiações como *Stakeholders*. A teoria diz que os *Stakeholders* devem ser considerados por parte dos gestores do negócio, como os alvos da gestão, como objetos de sua atenção e das ações que interfiram nos resultados econômicos das empresas.

Os autores acima se respaldam em Argenti (1997), e apontam que se deve embasar nos pontos abaixo para que se faça uma análise séria da teoria e que se critique sua aplicabilidade no mundo real.

1. No contexto da teoria, os negócios empresariais deveriam existir para beneficiar todos os interessados, assegurando seus supostos “direitos”. Ainda de acordo com alguns, estes “direitos” deveriam ser inseridos na lei;

2. Esta teoria vai de encontro à essência do capitalismo, que é a de gerar retorno aos investimentos realizados pelos acionistas.

3. A aceitação deste modelo pressupõe uma visão mais voltada para o social, onde o lucro ou o resultado será compartilhado por todos os *Stakeholders*, sem distinções específicas ou sendo determinadas pela teoria.

Abordam que ao contrário desta teoria os *Shareholders* (sócios) são homogêneos, sendo seus benefícios distribuídos estritamente por sua participação, ou seja, de acordo com o número/valor de ações que cada um possua. E nenhum outro membro das categorias dos *Stakeholders*, nenhuma empresa que trate todos estes da mesma forma poderá sobreviver por muito tempo. Enquanto os *Shareholders* formam uma categoria homogênea, os *Stakeholders* são multivariados com diversos, e até contrários interesses.

Campbell (1994) apologista da teoria dos *Stakeholders*, coloca os pontos abaixo como respostas à visão de Argenti (1997):

1. as empresas são simplesmente empreendedoras;
2. os fornecedores sobrevalorizadores de preços aos clientes, isto é uma mentalidade de comerciante. Empresas competem em uma selva econômica, onde para sobreviver tem que conquistar a lealdade de empregados, clientes, fornecedores e bancos. Sua missão não é simplesmente enriquecer os sócios;
3. a tese de Campbell (1994) é a de que propósitos é algo independente dos interesses dos *Shareholders* ou dos *Stakeholders*. Propósito vem primeiro. Quando este é escolhido isto irá afetar os resultados para ambos. Em sua opinião, muitas companhias têm propósitos fracos, o de gerar lucro para os acionistas, e sendo assim, é difícil ganhar a confiança dos empregados, fornecedores e clientes.

Frooman (1999) citando Pfeffer & Salancick (1978) discorre sobre o poder para controlar organizações externamente. Assim porque organizações não são auto-independentes ou auto-suficientes, o ambiente deve ser confiado em prover apoio. Por continuar provendo o que a organização precisa, os grupos externos ou organizações podem exigir certas ações como o retorno à organização. É o fato da dependência do comportamento organizacional possível e quase inevitável

Ainda, segundo os autores acima a teoria de dependência de recurso sendo a noção de que a necessidade de uma empresa para obter recursos provê oportunidades para outros ganharem controle sobre ela. Explica que em discussões sobre recursos, um modelo simples de *input-output*, pode ser um modo útil para conceituar o fluxo de recursos. Aqueles recursos fluem em uma empresa e são convertidos então por aquela empresa em produto, sendo

sugerido que há dois modos nos quais outros podem exercer controle em cima da empresa: (1) determinando se a empresa adquire os recursos e (2) determinando se pode usar os recursos do modo que precisa, a estes o autor denomina estratégias de controle de recurso, considerando como um tipo de estratégia de influência

Frooman (1999) refere-se ao enfoque estratégico e a influência dos *Stakeholders*, ou seja, a alavancagem que eles têm sobre a empresa, apontando suas estratégias a seguir:

1. estratégias de retenção. A descrição sobre distribuição traduz uma estratégia de influência de *stakeholder*, se um *stakeholder* escolher não distribuir, quer dizer, reter seu recurso. Estratégias de retenção são definidas simplesmente, então, quando o *stakeholder* descontinua, proporcionando um recurso a uma empresa com a intenção de fazê-la empresa mudar um certo comportamento.
2. estratégias de uso, são aquelas nas quais o *stakeholder* continua provendo um recurso, mas lentamente, com cautela. Em resumo, retendo estratégias, assim determinam se uma empresa obtém um recurso, considerando que estratégias de uso buscam prender condições à provisão continuada daquele recurso.

Sejam estratégias de retenção ou de uso, os *stakeholders* buscam nestas empresas alguma mudança de comportamento. Em qualquer caso, o *stakeholder* usa sua relação de recurso com a empresa para alavancar a demanda. E, em qualquer caso, se o *stakeholder* tiver êxito empregando sua estratégia, a empresa mudará seu comportamento.

Do ponto de vista da empresa, então, estratégias de retenção e de uso podem parecer chegar a mesma coisa. Do ponto de vista do *stakeholder*, porém, estratégias de retenção e de uso diferem notadamente: na aproximação delas, diferem, no sentido de que faz ameaças concretas, diferem em termos de providências que incluem quem paga os custos que podem provir a uma empresa se a empresa for mudar seu comportamento de acordo com as demandas do *stakeholder*.

Frooman (1999) ressalta de forma bastante simplificada que, em termos de aproximação, um *stakeholder* que emprega uma estratégia de retenção está preparado para fechar inteiramente o fluxo de recursos para uma empresa, enquanto que um *stakeholder* que emprega uma estratégia de uso não está preparado. Claramente, a que fará a ameaça ser concreta é a habilidade do *stakeholder* para simplesmente caminhar longe da relação sem dano para si mesmo. Isto segundo o autor acontecerá quando a empresa for unilateralmente dependente do *stakeholder*.

Em outras situações, porém, há exposições recíprocas – quer dizer quando o *stakeholder* e empresa são mutuamente dependentes – o *stakeholder* não estará em uma posição privilegiada. Em tal cenário o bem-estar de cada um será unido ao outro, assim cada um se dedicará somente ao entendimento das necessidades do outro.

Frooman (1999) relaciona uma segunda fonte de poder que existe em dependência para recurso, é o surgimento de relações com outros, fornecedores de recursos a uma empresa focal, ou seja, retenção e uso não têm que ser executados por um *stakeholder*, mas poderia ser executado por um aliado do *stakeholder* com quem a empresa focal tem uma relação de dependência. A existência de tais aliados determina o caminho de influência que o *stakeholder* pode usar para exercitar o controle de recurso.

Segundo a divisão de Gargiulo (apud Frooman, 1999) que dividiu esse caminho em “direto” e “multipassos” demonstrando que eles existem como forças estratégicas interorganizacionais e acontecem dentro do contexto de teoria de dependência de recurso, assim temos:

1. estratégias diretas: aquelas nas quais o próprio *stakeholder* manipula o fluxo de recursos para a empresa.
2. estratégias indiretas: aquelas nas quais os *stakeholder* trabalham como um aliado, conforme o aliado tenha manipulado o fluxo de recursos à empresa. Explica usando Rowley (1997), que define o termo *stakeholder* indireto como aqueles agentes influentes de uma organização focal, que não têm relações diretas com a organização, mas ainda trabalham nos interesses da empresa focal.

Minzberg (2001) afirma que as pessoas que trabalham todas dentro da organização para tomar suas decisões e agir – funcionários em tempo integral ou, em alguns casos, voluntários comprometidos – podem ser considerados como influenciadores, formadores de uma espécie de coalizão interna. Este termo significa um sistema no qual as pessoas competem entre si, para determinar a distribuição do poder.

Afirma também que várias pessoas, fora da organização, também tentam exercer influência, procurando afetar as decisões e ações tomadas internamente. Esses influenciadores externos, que criam um campo de forças em torno da organização, podem incluir proprietários, sindicatos e outras associações de classe, fornecedores, clientes, sócios, concorrentes e do tipo de público na forma de governos, grupos com interesses especiais e assim por diante. Juntos, podem ser vistos como que formando uma coalizão externa.

Comenta ainda que, às vezes, a coalizão externa é relativamente passiva. Em outras oportunidades, a coalizão externa é dominadora por um influenciador ativo ou um grupo deles, agindo em conjunto. Ainda em outros casos, a coalizão externa poderá ser dividida, como vários grupos que procuram impor pressões contraditórias na organização.

## 2.4 ESTRATÉGIA

Como o relacionamento entre a organização e seu ambiente ocorre através das estratégias que a organização adota, o conceito de estratégia é essencial para o entendimento da mudança estratégica. A natureza da definição pode expandir ou restringir a interpretação da mudança estratégica.

Bourgeois (1980) define estratégia como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais.

Uma visão similar de estratégia é representada nos trabalhos de Mintzberg (1973), Miles e Snow (1978), Hambrick et al. (1993) e Andrews (1971). Para estes autores estratégia é vista como um padrão ou corrente de decisões importantes. Andrews (1971) afirma que estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de contribuição econômica e não econômica que ela intenciona retornar para seus acionistas, empregados, consumidores e à comunidade.

Primeiro, as estratégias podem ser dirigidas para o ambiente externo, isto é, quando elas buscam posicionar a organização no ambiente. Segundo, as estratégias podem ser dirigidas para dentro quando se preocupam com o coalinhamento dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais.

Hambrick e Schechter (1983) observam que uma estratégia pode ser considerada um padrão em uma corrente de decisões passadas ou pretendidas que: (a) guia o alinhamento contínuo da organização com seu ambiente, e (b) molda os procedimentos e políticas internas.

Também implícito nestas definições de estratégia está o nível do foco dentro da organização. Estratégia em nível da corporação concebe a organização como um todo, definindo em que domínio ela atuará; enquanto a estratégia em nível do negócio geralmente determina as escolhas de produtos e serviços que a organização proverá seus consumidores e clientes. Discussão das estratégias em nível corporativo tendem a focalizar-se sobre o desenho da organização ou sobre a composição do *portfólio*. Investigações das estratégias em nível do negócio, por outro lado, tendem a estarem mais preocupadas com a vantagem competitiva, condições de mercado e a performance econômica.

Teóricos da organização têm explorado ligações entre ambiente-estratégia. Eles também identificam estratégias que são dirigidas para dentro - desenhadas para mudanças na estrutura da organização e seus processos, bem como naquelas dirigidas para fora e que são pretendidas para mudar o ambiente externo. Onde o esforço estratégico é dirigido para mudanças no ambiente externo, a evidência sugere que ele deve ser empreendido pela organização agindo sozinha, sem a preocupação com outras organizações.

Andrews (1971) define estratégia empresarial como sendo o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Mintzberg (2001) relata que em 1965, Igor Ansoff propôs uma matriz de quatro estratégias que se tornaram bastante conhecidas – penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento do mercado e diversificação, que o autor considera pouco abrangente.

Continua informando que em 1980 Michael Porter introduziu o que se tornou a lista mais conhecida de “estratégias genéricas”: liderança de custos, diferenciação e enfoque. Mintzberg considera também incompleta a lista de Porter: enquanto Ansoff enfocava as extensões de estratégia de negócios, Porter dava destaque à identificação de estratégia de negócios em primeiro lugar.

O autor acredita que as famílias de estratégias podem ser divididas em cinco grupos gerais, que são os seguintes: localizando a essência do negócio, distinguindo a essência do

negócio, desenvolvendo essência do negócio, estendendo a essência do negócio e reconfigurando a essência do negócio.

Markides (2000) declara os princípios fundamentais do sucesso da estratégia:

1. o objetivo da estratégia é escolher uma posição singular para a empresa;
2. para escolher uma posição estratégica, deve-se criar primeiro o maior número possível de opções;
3. criadas todas essas opções a estratégia deve fazer escolhas claras;
4. as escolhas feitas devem combinar-se para criar um mosaico de reforço (*reinforcing mosaic*);
5. o mosaico deve adequar-se ao ambiente da empresa, sem sacrifício da flexibilidade;
6. o mosaico de atividades é a estratégia da companhia. Ele requer um apoio organizacional adequado para funcionar corretamente.

Porter (1999) declara que todas as empresas precisam passar por um processo de desenvolvimento de estratégia, sem isto simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.

Porter (1999) diz que as ferramentas gerenciais, para a eficiência operacional, não podem substituir a estratégia, como muitas empresas supõem.

Uma estratégia implica criar uma posição única e diferenciada para a companhia. As ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente.

Beinhocker (2000) ressalta que o desenvolvimento de uma estratégia exige que a empresa faça uma previsão do futuro, esta irá orientá-la a tomar decisões sobre o seu foco, o investimento dos recursos e a coordenação de atividades de toda a organização.

Continua expondo que o desenvolvimento de uma estratégia exige que a empresa faça uma previsão do futuro, esta irá orientá-la a tomar grandes decisões sobre o seu foco, sobre o investimento dos recursos e sobre a coordenação de atividades de toda a organização. As grandes decisões são difíceis de se reverter, já que geralmente envolvem comprometimentos pesados de capital e de pessoal.



Elaborar estratégias, com base em previsões acanhadas a respeito do futuro, seja uma postura mental totalmente errada em um mundo incerto, ressalta que estudos científicos recentes têm mostrado que, na verdade, nossa intuição a respeito da incerteza talvez seja muito menor do que a realidade exige.

O autor exalta que se deve espelhar na natureza e mudar nossa maneira de desenvolver estratégias, confiando menos em nossa capacidade de desenvolver estratégias, confiando menos em nossa capacidade de previsão e mais no poder da evolução. Uma consequência particularmente enganosa resultante do equilíbrio pontual e da dependência da trajetória do passado, torna-se um guia pouco confiável para o futuro. O problema, contudo, é que as pessoas tendem a criar padrões.

As empresas não devem ter estratégias únicas, com um foco determinado. Devem cultivar e gerenciar “populações” de estratégias múltiplas, que evoluam com o tempo. Se forem acompanhadas as forças da evolução, que agem sobre uma população de estratégias, estas estratégias serão ao mesmo tempo mais robustas e mais adaptativas do que a estratégia singular e dirigida tradicionalmente. Uma população de estratégias robustas produzirá resultados positivos, em várias circunstâncias, mesmo que estas talvez não sejam as melhores em alguns cenários.

Conclui-se que estratégias robustas e adaptativas sacrificam intencionalmente o foco, a certeza aparente, a eficiência e a coordenação que as estratégias tradicionais fornecem, pelo bem da flexibilidade e da maior probabilidade de sucesso.

Hax e Wilde II (1999) apresentam o Modelo Delta que se baseia em uma estrutura diferente de negócios e apresentam processos de adaptação que podem ajudar os executivos a lidar com os novos desafios de complexidade, incerteza e mudanças. Oferece três opções de estratégia: (1) melhor produto; (2) soluções para o cliente e (3) *lock-in* do sistema, ou do sistema fechado.

Na melhor produto relaciona-se com as formas clássicas de concorrência por meio de baixo custo ou diferenciação. Soluções para o cliente baseiam-se em uma oferta mais ampla de produtos e de serviços que satisfaça a maioria das necessidades do cliente, quando não todas elas e *Lock-in* do sistema abrange um espectro, o mais amplo possível. A empresa leva em consideração todos os participantes importantes do sistema que contribuem para a criação do valor econômico. Nesse posicionamento estratégico, os laços entre fornecedores e cliente desempenham seu papel mais fundamental.

O Modelo Delta começa pela escolha de uma posição estratégica diferenciada e depois exige a integração dos processos coletivos, e não por determinado processo empresarial, como a eficácia operacional. A estratégia necessita de adaptação contínua e, portanto, a implantação em si precisa ser resultado das mudanças do mercado e de uma compreensão melhor do mercado.

Abell (1999) estudando estratégias identificou o conceito de dupla estratégia embora não seja novo. Já em 1968, uma excelente publicação do *Boston Consulting Group* revelou que as práticas de planejamento de alguns de seus maiores clientes eram de dois tipos: “planejamento de ação” e “planejamento para a mudança estratégica”. O primeiro era utilizado para planejar as ações necessárias, presentes e futuras, visando garantir o sucesso “operacional”; o segundo servia para aumentar a capacidade da organização de tomar as principais decisões no presente, capacitando-se para se adaptar às condições futuras.

Eisenhardt (1999) informa que o conceito tradicional de uma posição dominante, baseado em competências essenciais de longo prazo, e em capacidades que permitam à empresa se defender dos concorrentes, já conhecidos, não é suficiente. Assim, as empresas adotam estratégias temporárias que estão em constante mudança. É importante ressaltar que a autora, afirma que em novos mercados nem tudo é uma questão de velocidade. É preciso, também, capacidade de identificar o momento oportuno. Define cinco regras básicas para criar e gerenciar a estratégia de uma empresa: (1) marcar o ritmo, (2) informação em tempo real (3) estrutura mínima, (4) olhar o futuro e (5) Não se esquecer o passado.

Para a autora a estratégia será sempre provisória, mesmo que durem vários anos. Por isso mesmo, segundo ela mais uma vez, é preciso ter estruturas e organizações simples, capazes de produzir soluções complexas sem perder o ritmo do momento.

Kinlaw (1997) informa que há cinco estratégias claramente compatíveis como os princípios do desenvolvimento sustentável, elas levam ao desempenho ambiental e lucrativo e freqüentemente são encontradas na forma de combinações, em uma única iniciativa pode incluir várias dessas estratégias, são elas:

1. praticar a conservação e atentar a cada detalhe associado com o processo de trabalho;
2. modificar ou substituir os processos, produtos e serviços existentes de modo a torná-los ambientalmente favoráveis;

3. recuperar, por meio de reciclagem e reutilização, resíduos e produtos secundários, tais como produtos químicos, papel, plástico, metal e água.
4. reduzir o uso de materiais; e
5. descobrir novos nichos “verdes” de mercado, atendendo-os com novos serviços e produtos.

A seguir, aborda-se, com mais clareza, a definição de estratégia que se utilizou no estudo. Ela está inserida dentro das definições de estratégia de Mintzberg (1988), ou seja: utiliza-a como um plano ou como um padrão.

#### **2.4.1 Estratégia como um Plano e um Padrão**

De acordo com Mintzberg (2001) as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente.

Como planos, as estratégias podem ser genéricas ou específicas e também poderão ser um pretexto, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. A literatura em expansão no campo da administração estratégica, assim como no processo de negociação visualiza a estratégia desta maneira.

Segundo do autor, continua afirmando que se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais ou pretextos específicos), certamente também podem ser realizadas. Assim, definir a estratégia como plano não é suficiente, precisa-se também de uma definição que abranja o comportamento resultante. Propõe a definição de estratégia como padrão, ou seja, é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

Para o autor as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita. O autor relata que as estratégias poderão resultar de atos humanos, mas não de *designs* humanos. Visualizando as definições de estratégias pretendidas e realizadas, identificam-se estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente

foram realizadas, e estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolvem na ausência de intenções ou a despeito delas.

Assim conclui que para que uma estratégia seja realmente deliberada – isto é, para que o padrão tenha sido pretendido exatamente conforme o realizado – é de supor que tenha originado de uma ordem de grande importância.

Mintzberg apud Rossetto (1998) coloca que uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações consiste de estratégias flexíveis, denominadas por ele de estratégias emergentes. Nesta visão, as organizações reagem de maneira desestruturada e aprendem pelos seus erros.

De acordo com este ponto de vista, não é possível desenvolver perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível, em vez disso, é necessário reagir de maneira flexível, oportunista e acidental. As organizações são confrontadas com eventos inesperados, estes poderão ser vistos, algumas vezes, como rompimento da tendência. Os objetivos estratégicos devem ser mudados para conformarem-se à nova realidade.

Portanto, na análise das estratégias, implementadas pelas empresas estudadas, foram detectadas quando as mudanças foram planejadas e quando foram emergentes.



**Figura 2.1 – Formas básicas de estratégia**

Fonte: Mintzberg e McHugh (1985).

Hellweg et al (1999) ressaltam que o desafio colocado diante das empresas é fundir as ferramentas racionais e analíticas do planejamento estratégico, com processos e instrumentos que estimulem a criatividade e a confiança. O objetivo é capacitar a organização e dar os saltos qualitativos, necessários, para chegar às estratégias baseadas nas ambições reais das pessoas.

Assim a estratégia orientada pela ambição difere da estratégia tradicional em três aspectos fundamentais: (1) deve criar um conteúdo baseado no futuro e orientado pela ambição; (2) garantir um comportamento harmonizado com os objetivos e (3) proporcionar uma gestão contínua do processo, de acordo com um conjunto balanceado de indicadores de desempenho. Logo os executivos enfrentam melhores os desafios de um futuro incerto quando iniciam o processo de formulação da estratégia, pensando sobre o futuro, independentemente de sua situação atual. O objetivo desse exercício é criar uma ambição que impulse a estratégia. Para definir essa ambição, a organização deve partir de duas perspectivas diferentes – de fora para dentro e de dentro para fora – e depois combiná-las.

A perspectiva de fora para dentro trata do mercado. E a de dentro para fora complementa a perspectiva de fora para dentro e incorpora as ambições das pessoas que fazem parte da organização. A combinação da descrição das empresas ideais, extraídas dos cenários montados segundo a perspectiva de fora para dentro e dos aspectos qualitativos do exercício de visão e perspectiva de dentro para fora, resulta em uma visão coerente, qualitativa e quantitativa da empresa, requer algum instinto e alguma intuição.

## **2.5 ESTRATÉGIAS NA CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO CENTRADA NO CLIENTE**

Slywotzky e Monison (1998) ressaltam que para criar uma perspectiva estratégica: como exatamente o cliente está mudando?

Permitem observar que o pensamento centrado no cliente precisa analisar os problemas dos clientes aos olhos deles e não aos olhos do pesquisador de mercado, as conversas geram uma compreensão dos problemas do cliente diretamente da perspectiva dele – muito diferente de obter essas informações filtradas por um relatório extenso e complexo.

Continuam afirmando que o pensamento centrado no cliente concentra-se nas necessidades e prioridades dele, identificando as opções através das quais essas necessidades e prioridades podem ser atendidas da melhor forma possível. Inverte literalmente, segundo os autores, a cadeia de valor colocando o cliente no primeiro elo da cadeia e todo o restante depois tudo é orientado pelo cliente.

Uma compreensão de como e por que seus clientes se sentem e de determinado modo a oferecer uma grande oportunidade para identificar pistas sobre as modificações das prioridades e as futuras oportunidades de crescimento de lucros.

Slywotzky e Monisson (1998) afirmam também, que a análise estratégica do cliente exige que se vá além da abordagem episódica, criando um diálogo contínuo com os clientes mais importantes do mercado.

Segundo eles, a criação de um fluxo contínuo de informações sobre o cliente dentro e em toda a organização pode aumentar muito a sensibilidade da gerência a novas concepções do negócio competitivas capazes de chamar a atenção dos compradores e ao ambiente dinâmico do processo decisório do cliente.

## **2.6 MUDANÇA ESTRATÉGICA**

A preocupação até agora foi a de analisar a relação organização-ambiente e, conseqüentemente, o processo de adaptação estratégica com suas diversas perspectivas. Mas o objetivo do estudo é descrever quais foram às mudanças estratégicas que se efetivaram durante um determinado período de tempo, dentro de duas organizações do setor do ecoturismo.

Para isto, nesta parte do trabalho, cabe focalizar o que se entende por mudança estratégica e como será estudada. Deste modo, a primeira parte conceitua a mudança estratégica e a segunda parte discute as três dimensões da mudança: contexto, processo e conteúdo.

### 2.6.1 Definição de mudança estratégica

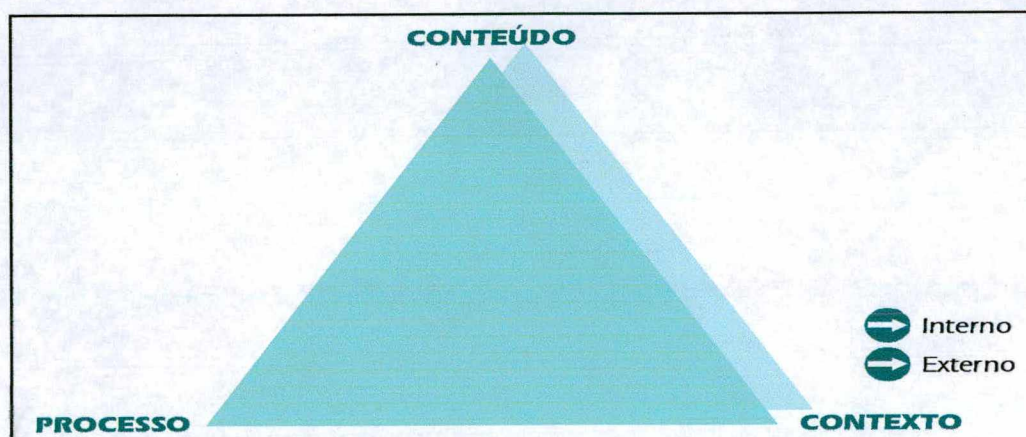
Goes e Meyer (1990) definem mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e de ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente.

Já Mintzberg e Waters (1982) utilizam uma definição que dirige a preocupação sobre a questão das estratégias deliberadas e emergentes, propondo estes conceitos para diferenciar entre mudanças deliberadamente planejadas e eventos emergentes, impostos pelas forças do ambiente.

Muito embora cada uma das definições acima contribua para que se possa definir mudança estratégica, neste estudo, adotar-se-á a definição de Pettigrew (1987), que significa uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Consideram-se as dimensões da estratégia como sendo seu contexto, processo e conteúdo.

### 2.6.2 O Processo, o Contexto e o Conteúdo da Mudança

Esta seção apresenta uma revisão das dimensões da estratégia, relacionando-a ao modelo de Pettigrew (1987): conteúdo, processo e contexto (Figura 2.2).



**Figura 2.2 – Modelo de estudo do processo da mudança estratégica**  
Fonte: Pettigrew (1987)

### **a) O processo da mudança**

A adoção do conceito de processo, como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam através do tempo, e a adoção da teoria de processo teleológico<sup>3</sup>, permite que sejam analisados os dados através do tempo e a realização de uma análise holística e dinâmica do processo de mudança, não se preocupando com mudança episódicas (Pettigrew et al., 1988).

No presente trabalho, o processo será considerado como dito acima, ou seja, uma descrição da história de cada empresa estudada, possibilitando que se permita estudar, posteriormente o contexto e o conteúdo das mudanças.

Greenwood e Hinings (1988) têm tratado a questão da mudança macro organizacional com o conceito de caminhos. Um caminho é uma seqüência que envolve a alteração de elementos da estrutura de um esquema interpretativo vigente, o surgimento de novos esquemas interpretativos e seu rearranjo com apropriados elementos da estrutura. Esta deve ser de reorientações transformacionais, movimentos que iniciam um processo de transformação seguido pela estabilidade onde ocorrem mudanças incrementais.

Mintzberg (1973) caracteriza mudança incremental ou adaptativa como uma série de pequenos passos onde novas estratégias são formadas gradualmente.

Contrariamente, mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos para frente, normalmente devido à incerteza ambiental (Mintzberg, 1978). Miller e Friesen (1980) abordam a mudança revolucionária como uma mudança drástica de um grande número de variáveis da estratégia e da estrutura.

Portanto, no que tange à magnitude do processo de mudança, pode-se considerar que a mudança estratégica tanto pode ter uma configuração incremental, quanto revolucionária, e é desta maneira que será analisada.

Os cenários de adaptação podem ter vários formatos. Nos sistemas mais complexos, biológicos ou comerciais, os cenários têm muitos picos e vales (analogia com o ambiente

---

<sup>3</sup>A teoria do processo teleológico é baseada na suposição de que o desenvolvimento do ser é proposital e adaptativo. Ele mesmo constrói um estado final desejado e seleciona, das alternativas, um curso de ação para alcançar o estado final. Quando alcança este fim, não significa que esteja em equilíbrio, influências do meio externo ou interno devem criar instabilidade que o colocam em uma nova trajetória. Teorias que dependem do processo teleológico não podem especificar que trajetória o desenvolvimento irá seguir. Dentro de uma lista dos melhores caminhos, e através de normas de racionalidade escolher-se-á um certo caminho.



físico), porém as alturas dos diversos pontos se correlacionam de modo que as estratégias, ligeiramente diferentes, estejam próximas umas das outras e tenham níveis de adequação semelhantes.

A formulação de estratégias de negócios é uma busca evolutiva para alcançar os pontos altos de um cenário de adaptação, o estrategista como o alpinista, tem como objetivo alcançar e permanecer nos picos mais altos que puder, após enfrentar diversos desafios.

Aponta quatro elementos vitais para chegar aos altos picos nos cenários de adaptação: (1) não parar nunca; (2) colocar alpinistas em todo o território; (3) misturar saltos curtos e longos; e (4) criar populações de estratégias.

Os estrategistas devem criar e administrar uma população de estratégias em evolução, pois novas idéias e inovações criam novas estratégias e observar seu desempenho ao longo do tempo, para que se possa decidir quais merecem um compromisso e quais devem ser abandonadas. Afirma que não é fácil reorientar uma organização nesse sentido. Os processos organizacionais, os parâmetros de medição e os incentivos respondem freqüentemente a uma visão linear da estratégia, insustentável diante do novo padrão mental. Apresenta seis medidas capazes de reforçar a postura mental favorável à adaptação: (1) investir na diversificação; (2) ver as estratégias como opções reais; (3) fazer um mapa dos saltos no cenário; (4) testar a população de estratégias; (5) incorporar-se ao mercado; e (6) usar medidas de desempenho do investimento de risco.

#### **b) O contexto da mudança**

Para Giddens (1979), a natureza da explicação nas ciências sociais e, portanto, a explicação do processo de adaptação organizacional, é contextual. O processo de adaptação organizacional não ocorre no vácuo. Para explicá-lo, é necessário entender o contexto, isto é, aquele conjunto de fatores externos e internos à organização que influem no processo. Apesar de vários autores concordarem sobre a necessidade de uma abordagem contextual, não existe muito consenso sobre o que é o contexto.

Para Pettigrew e Whipp (1991), o contexto pode ser dividido em contexto externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente; o contexto interno é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança. Ele é constituído pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político.

Whipp et al. (1989) afirmam que existem poucas dúvidas e que a adaptação para mudanças competitivas no contexto tem sido um fator chave para o sucesso das organizações

Mesmo sabendo que o contexto externo ou interno é quem desencadeia o processo de mudança, conhece-se muito pouco a respeito de como a mudança estratégica toma lugar nas organizações. Javidan et al. (1990) afirmam que existe limitada informação descritiva de como realmente a mudança estratégica é implementada em uma organização.

Muito do debate existente é uma consequência de quatro perspectivas teóricas, divergentes, concernentes às organizações, já discutidas anteriormente.

Primeiro, teóricos da perspectiva da seleção natural acreditam que as estratégias mudam muito pouco porque as organizações são restringidas em sua habilidade para adaptar-se (Hannan e Freeman, 1984). Segundo, a perspectiva da dependência de recursos pressupõe que o ambiente, através do controle dos recursos críticos, determina a mudança estratégica (Pfeffer e Salancick, 1978). Terceiro, existem aqueles que acreditam que os gerentes têm um papel chave no monitoramento da mudança ambiental e mudam as estratégias para ajustar suas organizações àquelas mudanças (Child, 1972). Devido à perspectiva da escolha estratégica, o relacionamento ambiente-organização muda através do tempo. Por último, tem-se a perspectiva institucional, esta trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as consequências deste processo de institucionalização (Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1987). A perspectiva institucional propõe que uma organização tem mais probabilidade de sobreviver se ela obter legitimidade, suporte social e aprovação dos constituintes de seu ambiente institucional (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powel, 1983).

As forças que fazem com que as organizações mudem podem ser compreendidas da perspectiva teórica. Contudo, a natureza apropriada da mudança pode ser determinada somente em relação a um conjunto específico de condições externas e internas (Friesen e Miller, 1986). O foco torna-se a descrição e identificação destas variáveis chaves internas e externas. Fazendo isto, as forças que assinalam o desequilíbrio no comportamento de uma organização ou que estimulam movimentos através de um comportamento mais efetivo e eficiente podem ser identificadas (Ginsberg, 1988).

Para resumir, os estudos encontrados nesta área parecem suportar a afirmação que a mudança estratégica, para ser entendida, deve ser examinada considerando não somente as mudanças ambientais, mas também certos fatores contextuais internos à organização.

### **b.1 Contexto externo**

O contexto externo, no qual as organizações operam está sujeito à reestruturação rápida e radical. Os ambientes técnico-econômico e institucional pressionam a organização e, se ela quiser sobreviver, deverá ajustar-se a um deles ou a ambos.

As organizações têm um leque diverso de respostas às mudanças no ambiente social, político, econômico. Em alguns casos, algum fato deve levar a organização a mudar, para melhor alinhar-se com o ambiente (Miller e Friesen, 1980). Em outras situações, um “*momentum*” de inércia deve fazer com que a organização resista à mudança (Mintzberg, 1978). As diferentes respostas são originadas, dependendo de como as mudanças ou questões ambientais são interpretadas dentro da organização (Dutton e Duncan, 1987).

Acredita-se que as forças ambientais sejam um dos mais importantes desencadeadores de mudanças estratégicas (Miles e Cameron, 1982; Miller e Friesen, 1980).

Muitos estudos têm descoberto que mudanças ambientais produzem mudanças na configuração ou direção estratégica (Miller e Friesen, 1983; Mintzberg e McHugh, 1985; Mizruchi e Stearns, 1988). Em estradas de ferro (Smith e Grimm, 1987), em indústrias de minicomputadores, indústria de cimento e empresas de aviação (Tushman e Anderson, 1986), suportam a afirmação que as mudanças estratégicas ocorrem em resposta a mudanças ambientais.

O grau de incerteza, condições competitivas, traços estruturais e situação regulatória também influenciam uma organização a aumentar suas experiências e aumenta a pressão para mudança (Ginsberg, 1988). Miles e Snow (1978) e Paine e Anderson (1977) afirmam que gerentes em ambientes incertos tendem a assumir muito mais riscos e implantarem mudanças do que gerentes em ambientes menos turbulentos.

Em termos de condições de mercado e traços estruturais, as descobertas suportam um relacionamento entre mudança estratégica e a existência de barreiras de saída e entrada (Harrigan, 1980, 1985), e aumento das condições competitivas (Harrigan, 1985). Além disso, um relacionamento direto tem sido encontrado entre o aumento da regulação e as estratégias interorganizacionais (Birnbaum, 1985), e desregulamentação com estratégias competitivas (Bleeke, 1983) e estratégias focalizadas (Smith e Grimm, 1987).

Portanto, a pressão do contexto externo faz com que a organização adote uma postura empreendedora e tente modificar seu ambiente ou adotar uma postura adaptativa e ajustar-se a ele.

## **b.2 Contexto interno**

Chakravarthy (1991) afirma que mudanças determinadas pelo contexto interno ocorrem após períodos de estabilidade. Nestes períodos a organização desenvolve capacidades organizacionais e materiais que possibilitam à mesma efetivar mudanças.

Uma grande quantidade de estudos tem procurado analisar o efeito das condições internas, isto é, competências, pessoas, estrutura, política, cultura, sobre a mudança estratégica. Alguns pesquisadores têm examinado o papel da alta administração na mudança estratégica. Wiersema e Bantel (1992) encontraram um relacionamento positivo entre a demografia da alta administração e a mudança estratégica. Os autores identificaram que as perspectivas cognitivas dos executivos da alta administração, refletidas nas variáveis demográficas como, idade e treinamento acadêmico, foram diretamente proporcionais à propensão deles efetivarem mudanças em suas organizações.

Pettigrew et al. (1988), quando analisaram o sistema de saúde britânico, destacaram a importância de se estudar o contexto interno. Eles dirigiram a atenção para o caráter receptivo e inibitório da cúpula administrativa quanto ao seu estilo e táticas de gerenciamento, mostrando que isto é fundamental para explicar porque um grupo de organizações, apesar de estar em um ambiente similar e sofrendo as mesmas pressões políticas, age diferentemente e alcançam resultados diferentes.

Johnson (1992) ressalta a importância do contexto interno, afirmando que evidências empíricas demonstram que as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente por si só, complementa o autor, não provoca mudanças dentro da organização, são as pessoas, através de seus paradigmas, que criam novos rumos e cursos estratégicos.

### **c) O conteúdo da mudança**

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia, no qual as mudanças tomam lugar, e que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional) ou funcional<sup>4</sup>.

Portanto, o conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões sugeridas por Topping (1991), pode ser definido da seguinte maneira:

1. mudança estratégica em nível corporativo envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (Ansoff, 1977).
2. mudança estratégica em nível de negócios é definida como uma modificação das decisões competitivas (mudanças de preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado (Bourgeois, 1980).
3. mudança estratégica em nível cooperativo envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (Nielsen, 1988).

---

<sup>4</sup>Como as estratégias em nível funcional ou operacional não envolvem a interação ambiente-estratégia, estudos deste nível geralmente não são considerados ao aplicar-se a estudo da estratégia (Bourgeois, 1980). Por esta razão, eles não serão incluídos na discussão da mudança estratégica.

## CAPITULO III

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo das mudanças estratégicas no setor de Turismo, mais precisamente o Ecoturismo.

A metodologia utilizada foi a mesma utilizada na tese de Rossetto (1998) atualizando-se aspectos necessários para o presente trabalho, fazendo parte do NEST<sup>5</sup>.

O estudo descreveu as mudanças estratégicas ocorridas ao longo do período de 1989 a 2000, segundo a percepção da coalizão dominante. Para tanto se empregou a abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992).

Silva e Menezes (2000) ressaltam que a pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Silva e Menezes (2000) permitem classificar a pesquisa, segundo sua natureza, em pesquisa aplicada que é aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Quanto a seus objetivos a pesquisa se classifica em pesquisa explicativa, esta visa identificar os fatores

---

<sup>5</sup> O Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST) faz parte do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais requer o uso do método experimental, nas ciências sociais requer o uso do método experimental e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e de Pesquisa Ex-post-facto.

Van Maanen (1979) afirma que a abordagem qualitativa não tem um significado preciso em qualquer ciência social. Ela é melhor descrita como um guarda-chuva cobrindo técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos, ocorrendo naturalmente no mundo social.

A abordagem qualitativa, nas ciências sociais e humanas, é usada em alternativa à intensa aplicação de métodos quantitativos de base positivista. A utilização de técnicas estatísticas e de levantamentos para mensurar e interpretar os fenômenos sociais têm sido criticada como de validade apenas para um certo período de tempo, sem avaliar, verdadeiramente, opiniões e tendências sociais (Thiollent, 1985).

Este estudo visa tratar os dados focalizando definições, significados e descrições, refinando-os e colocando-os em um contexto, e retratando-os em palavras em vez de números. Desta forma, o pesquisador coletou dados sobre o fenômeno em estudo e trabalhou com eles de alguma maneira – organizou-os, e comparou-os com idéias, hipóteses e definições categóricas, como uma maneira de testá-los.

O que diferencia a abordagem qualitativa de outras formas de abordagem é a crença em que o ambiente, no qual as pessoas encontram-se, tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como elas agem. As ações devem ser interpretadas dentro destes contextos, ou seja, é clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto.

Triviños (1992) afirma que o ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos fundamentais de vida, tem valor essencial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades.

Mintzberg (1979) descreve sua jornada dentro da abordagem qualitativa, salientando sete temas básicos que formam a base para este estudo. Os sete temas básicos corroboram muito do que tem dito sobre as diversas atividades, as quais devem compor um estudo denominado qualitativo deve: (1) ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-lo; (2) depender de metodologia simples; (3) ser tão indutivo quanto possível; (4) ser sistemático em natureza; (5) ser mensurado em termos organizacionais reais; (6)

assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas entrevistas e; (7) integrar diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

### 3.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor de turismo no Estado do Amazonas, ao longo das duas últimas décadas vem sofrendo transformações do ponto de vista estrutural, exigindo de seus executivos capacidade em adaptar suas organizações e seus produtos às oscilações do ambiente organizacional.

Pautado nesta dinâmica organizacional e em seu relacionamento com as organizações, definiu-se o seguinte problema da pesquisa:

**Considerando o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas de duas organizações que atuam na área do turismo ecológico, quais os *stakeholders* envolvidos nessas mudanças?**

### 3.2. QUESTÕES DE PESQUISA

Conforme Triviños (1992), os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa, ou seja, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer no estudo.

Este trabalho centralizou-se na mudança estratégica organizacional e examinou o processo pelo qual ela aconteceu, através do tempo. Especialmente, investigou as mudanças na estratégia, em termos de processo, contexto e conteúdo (Pettigrew, 1987).

Existe uma questão básica e três subjacentes:

1. Quais foram às mudanças estratégicas ocorridas nas organizações estudadas no período de 1989 a 2000?
  - a. Quais foram às conexões do contexto interno e externo com as mudanças estratégicas ?



- b. Quais foram os conteúdos das mudanças estratégicas ?
- c. Como se desenvolveram os processos das mudanças estratégicas, em termos de influências dos *stakeholders*?

### **3.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Aqui o estudo passou a exigir do pesquisador habilidade superior à requerida nos demais tipos de delineamento. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto do estudo e os dados que se podem obter a seu respeito são infinitos, exigiu-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados seriam suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1991).

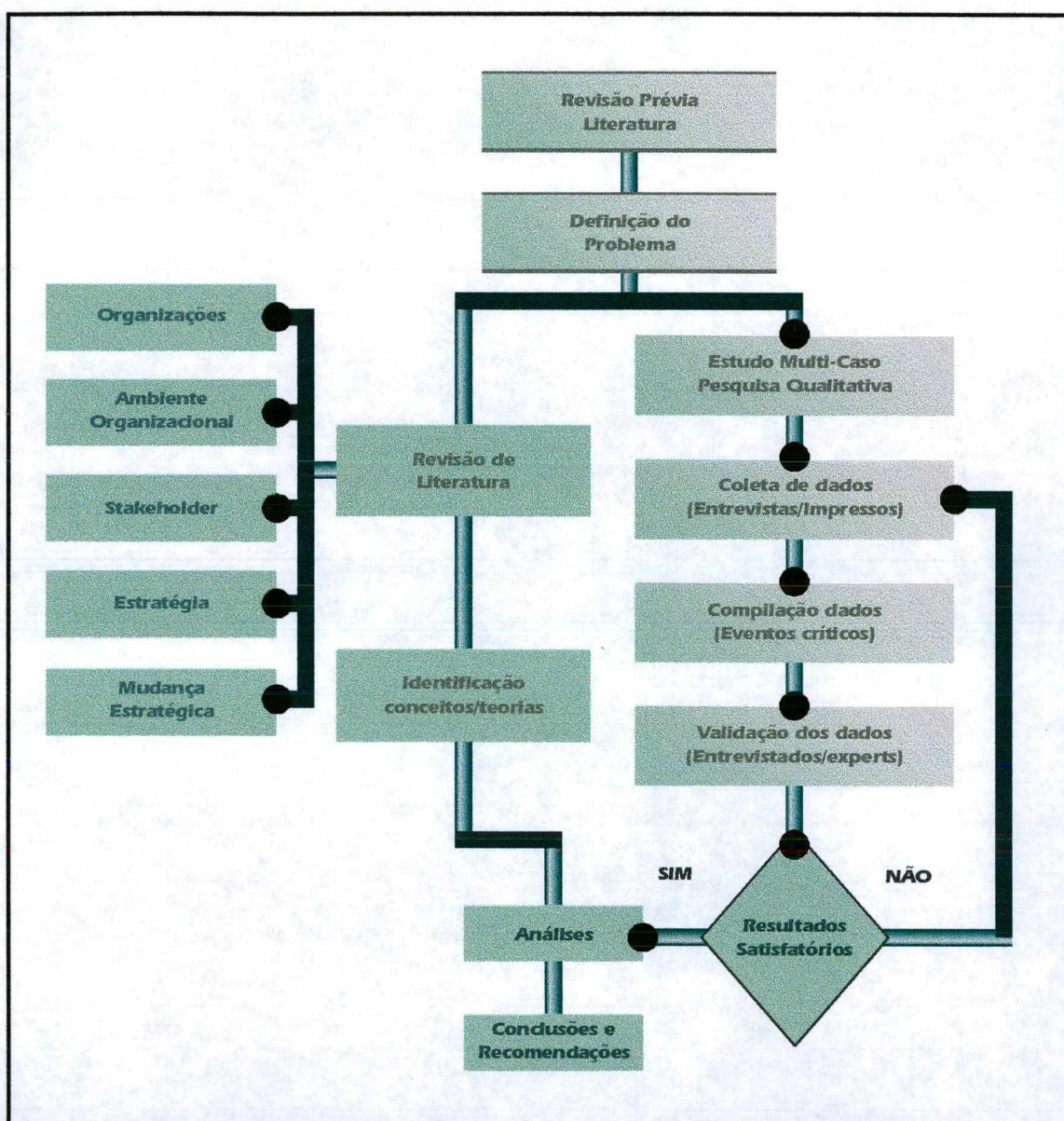
A idéia da delimitação nas abordagens qualitativas é pertinente, até mesmo sob o ponto de vista da não generalização discriminada dos dados e resultados, como também quanto à objetivação dos rumos do estudo.

Portanto, esta pesquisa delimita-se a duas organizações do Setor de Ecoturismo, situadas no Estado do Amazonas.

### **3.4. DESIGN DA PESQUISA**

Este trabalho trata de uma investigação que busca abrir caminhos para a criação de uma teoria sobre o fenômeno estudado, por isso, como colocado por Nachimias e Nachimias (1987) enquadra-se na estratégia de pesquisa-então-teoria. Os resultados finais esperados são as proposições formuladas sobre o problema de pesquisa, a partir da análise dos dados levantados no estudo de caso.

A estrutura geral da pesquisa (Figura 3.1) define os passos a serem seguidos, dentro da metodologia adotada para a mesma, o escopo do trabalho e a estrutura da revisão bibliográfica.



**Figura 3.1 – Design da Pesquisa**

Fonte: Adaptado de Rossetto (1998).

Outro aspecto a considerar, resultado de trabalhos realizados (Orssatto e Cunha, 1995; Orssatto, 1995; Mello, 1997, Martignago, 1998, Rossetto, 1998) no NEST - Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina é que muitos eventos (políticos e sociais) que influenciam as mudanças organizacionais não podem ser explicados pelo modelo de Pettigrew (1987), dado que não são classificados em nenhum nível desta abordagem.

### 3.4.1 Estudo de Caso

O método do estudo de caso é aplicado quando se pretende analisar em profundidade uma determinada entidade, uma empresa, etc. “O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real” (Godoy, 1995).

Na medida em que se adota um enfoque exploratório-descritivo, o pesquisador deve ter uma postura aberta e receptiva, uma vez que é comum surgirem, ao longo do desenvolvimento do trabalho, novos elementos e novas dimensões que devem ser consideradas.

Dentro do método estudo de caso, as técnicas mais utilizadas são a observação e a entrevista. A observação é tida como fundamental e pode ser do tipo participativa (quando o pesquisador interage diretamente com os membros do grupo estudado); pode ser não-participativa (quando ocupa a posição de espectador atento); ou ainda do tipo intermediária. Em qualquer dos casos, a empatia e confiança entre observador e observado é fundamental.

O conteúdo das observações traz uma característica descritiva, onde o pesquisador descreve os fatos que observou no campo, e também uma reflexiva, onde ele apresenta seus comentários. A técnica de observação normalmente está associada a entrevistas rápidas, curtas e informais, podendo-se optar também, por uma entrevista mais formal.

O método do Estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa ressalta Bressan (2000), pautando seu artigo em vários autores, conforme descrito a seguir;

Segue discorrendo que segundo Yin (1992, p.10) “este método é o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais”. Esta afirmação pode estar errada, uma vez que por ser utilizado como um método pedagógico, seu projeto, suas limitações e fraquezas, não sejam bem conhecidas enquanto método de pesquisa.

Mas, apesar das fraquezas e limitações apontadas, o estudo de caso tem tido um uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas tradicionais, como a Psicologia, seja nas

disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como a Administração, além de ser usado para a elaboração de teses e dissertações.

O método do estudo de caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e das questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

Bressan (2000) relata que um ponto comum entre vários autores (Goode, 1969, Yin, 1992, Bonoma, 1985) é a recomendação de grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso, a fim de se fazer frente às críticas tradicionais feitas ao método.

Bressan (2000) ressalta que o método do estudo de caso “... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (Goode & Hatt, 1969, p.422). De outra forma Tull (1976, p.323) afirma que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, P.203) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

Yin apud Bressan (2000) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”

Bressan (2000) continua seu artigo relatando que ao comparar o método de estudo de caso com outros métodos o que acontece, Yin (1992) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “por quê ?” são questões explicativas e tratam de relações operacionais ocorridas ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

De forma sintética, Yin apud Bressan (2000) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso, este tem como finalidade:

1. explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “surveys” ou pelas estratégias experimentais;
2. descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e

4. explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Segundo Yin apud Bressan (2000) “a vantagem mais importante de se usar múltiplas fontes de evidências é o desenvolvimento de linhas de convergência de questionamentos, (...), qualquer conclusão ou descoberta num estudo de caso é muito convincente e apurado se baseado em várias fontes de informações, segundo um modo corroborativo de pesquisa”.

Um investigador para conduzir com sucesso um estudo de caso deve ser possuidor de habilidades que o habilitem. Destas habilidades, segundo Yin (apud Bressam, 2000), em seu artigo as mais comumente encontradas são:

- habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados;
- habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções;
- habilidade para adaptar-se e ser flexível, para que possa perceber as novas situações encontradas como oportunidades ou como ameaças.
- firme domínio das questões em estudo.

As entrevistas são uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de “*survey*” (Yin apud Bressan, 2000). A entrevista, dentro da metodologia do estudo de caso, pode assumir várias formas:

- entrevistas de natureza aberta-fechada – onde o investigador pode solicitar aos respondentes – chave a apresentação de fatos e de suas opiniões;
- entrevista focada – onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- entrevista do tipo *Survey* – que implicam em questões e respostas mais estruturadas

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (Yin apud Bressan, 2000), uma vez que estes, em pesquisa social lidam geralmente com atividades entre pessoas e grupos. Não se pode descartar que tal método poderá sofrer a

influência dos observadores e entrevistadores e, por isto, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiosincrasias de quem faz e relata a entrevista.

Logo, a proposta deste estudo é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (Pettigrew, 1987); Kimberly, (1976), com a estratégia de estudo de caso (Yin, 1992).

### **3.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Ao contrário do que ocorre com os estudos quantitativos, nos estudos qualitativos não é possível indicar, inicialmente, quantos e quais são os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (Alves, 1991).

Lincoln e Guba (apud Alves, 1991) sugerem que o processo de seleção dos participantes tenha as seguintes etapas: identificação dos participantes iniciais; emergência ordenada da amostra; focalização contínua da amostra e encerramento da coleta.

Miles e Huberman (1984) argumentam que o fato de se delimitar os participantes do estudo somente por aqueles ditos principais pode resultar na perda de informações importantes. Eles recomendam que seja estudado outros sujeitos, os chamados de coadjuvantes e excluídos.

A sugestão de Miles e Huberman (1984), corrobora a de Patton (1986), esta conclui que a amostra que proporciona a maior variação de participantes é, geralmente, a de maior utilidade em estudos qualitativos.

O universo deste estudo foi compreendido pelos grupos Manuel Bessa Filho proprietário do Hotel ACAJATUBA JUNGLE LODGE e pelo Grupo Empresarial Francisco Ritta Bernardino, detentor da propriedade do Hotel ARIAÚ TOWERS, no Estado do Amazonas. A amostra constituiu-se em duas organizações do Estado do Amazonas, usando-se como técnica de definição da amostra a amostragem intencional (Selltiz et al, 1987). A escolha apesar de intencional, o que para muitos possa ser um viés do estudo, esteve de pleno acordo com Minayo (1993), pois a amostragem qualitativa privilegiou os sujeitos sociais, detentores dos atributos, os quais o investigador pretendeu conhecer.

A investigação desenvolveu-se através de entrevista com os integrantes da direção de cada uma das organizações, direção esta denominada de coalizão dominante, segundo definição de Chid (1972) e Chid e Smith (1987).

Também foram entrevistados informantes que ocupavam cargos em níveis hierárquicos inferior, mas que participaram de alguns dos acontecimentos tidos como relevantes, com o objetivo de dar maior consistência e de fornecer mais subsídios ao estudo.

Ao mesmo tempo entrevistaram-se pessoas relacionadas com a área de turismo, com o intuito de resgatar os acontecimentos relevantes no setor, assim como foram consultadas autoridades ligadas à área ambiental.

### **3.6. COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

No estudo qualitativo a coleta e a análise dos dados foram desenvolvidas em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixou de ser tal e foi análise de dados, e esta, em seguida, transformou-se em veículo para nova busca de informações (Triviños, 1992).

#### **3.6.1. Tipos de Dados Utilizados**

Inicialmente realizou-se uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar o estudo. Este levantamento exploratório foi necessário para nortear muitos dos passos desenvolvidos.

Neste levantamento exploratório houve a obtenção de cópias das informações das atividades ocorridas nas organizações, formando um arcabouço empírico do que foi a mesma ao longo do período pretendido pelo estudo. Através do levantamento exploratório também foram levantadas informações para descrição do ambiente objetivo, que ajudou no relacionamento com o ambiente subjetivo, descrito a partir das entrevistas feitas nas

organizações. Este ambiente serviu para cada empresa desenvolver suas estratégias, ou seja, explicitar a arena cognitiva da coalizão dominante (Child e Smith, 1987).

Neste aspecto, foram levantadas também informações referentes à área ambiental, no sentido de procurar determinar quanto da legislação ambiental e dos princípios do desenvolvimento sustentável e o ecoturismo estão sendo atendidos, já que estes são vitais para o sucesso de suas atividades.

Portanto, os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática, de modo que se pode descrevê-los da seguinte forma:

- dados primários, obtidos em estudo de campo, através de entrevistas semi-estruturadas (Minayo, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;
- dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

### **3.6.2. Coleta dos Dados**

Neste estudo, o pesquisador foi um simples observador externo do fenômeno estudado. Este fenômeno relacionou-se com as mudanças estratégicas ocorridas em duas organizações do setor do turismo ecológico, no Estado do Amazonas, no período de 1985 a 2000.

Conforme a Figura 3.1., a coleta foi um processo complexo, não – linear, que implicou um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados, e iniciou-se já na fase exploratória, com uma revisão prévia da literatura, o que permitiu definir o problema da pesquisa.

A partir da definição do problema passou-se a fazer uma revisão bibliográfica, detalhada, para definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional. Concomitantemente a isto, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a coleta dos dados.



Posterior à revisão de literatura e da definição da metodologia, passou-se a desenvolver uma pesquisa exploratória, o que compreendeu, primeiramente, da análise dos dados secundários. Nesse levantamento exploratório obteve-se cópias de alguns documentos de apoio, os quais foram emitidos no transcurso do processo de mudanças estratégicas. Através deste avaliou-se a dificuldade de obtenção dos dados e das informações, sendo aperfeiçoada a estratégia final. Mas a principal fonte, ou seja, a fonte mais importante de informações dos estudos de caso foram as entrevistas. Questionou-se os principais executivos das empresas, os quais identificaram as principais pessoas integrantes do processo e que podiam auxiliar na investigação.

As entrevistas permitiram, ao pesquisador, conhecer a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente.

A maior dificuldade encontrada foi a do agendamento das entrevistas, não se pôde fazê-las em ordem seqüencial, utilizou-se à disponibilidade dos participantes, realizando-as paralelamente, ou seja, à medida que os horários foram sendo marcados, as entrevistas foram ocorrendo, sem considerar o nome da empresa.

À medida que os dados foram sendo coletados, o pesquisador procurou identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o levaram a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, num processo de sintonia fina, caminhando até a análise final. Tal fato provocou o retorno a novas entrevistas, a fim de que o pesquisador pudesse validar alguns dados relatados pelos entrevistados.

### **3.6.3. Análise dos Dados**

O estudo qualitativo, como dito acima, ao empregar técnicas do tipo entrevista semi-estruturada, não estabelece claramente a separação entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Isto se apresenta, de forma mais evidente, no estudo qualitativo de cunho fenomenológico, onde o ator ocupa um lugar proeminente. A dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade

da análise dos dados. Permitindo a passagem constante entre as informações reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e de nova busca de dados (Triviño, 1992).

Milies e Huberman (1984) oferecem um rico material para orientar as tarefas de registro, análise e apresentação de dados qualitativos. Esse material sugere procedimentos a serem adotados na análise; durante a coleta de dados final, e inclui sugestões específicas para estudos desenvolvidos em um único contexto, e para aquelas que comparam dois ou mais contextos.

Outros trabalhos, dentro dos estudos organizacionais (Mintzberg, 1979; Bourgeois e Eisenhardt, 1988; Mintzberg e McHugh, 1985) têm chamado a atenção, por usarem técnicas de coleta e análise de dados condizentes com o estudo qualitativo.

Muito embora todos sejam aplicáveis, para a análise dos dados coletados, nesta pesquisa, foram combinados procedimentos da abordagem da *research direct*, proposta por Mintzberg (1979).

A metodologia de estudo utilizando a abordagem da *direct research* requer uma abordagem longitudinal, com o pesquisador reconstruindo os fatos depois deles terem acontecido, fazendo uma reconstrução histórica do fenômeno. A metodologia utilizada por Mintzberg e McHugh (1985) divide-se em quatro passos: (1) coleta de dados secundários, priorizando a busca de informações em arquivos, relatórios anuais, etc.. deixando a participação do pesquisador, com a utilização de entrevistas, apenas nos pontos que não fiquem bem definidos; (2) inferência de estratégias e períodos, onde os dados são arranjados em ordem cronológica, quando possível plotados e uma escala de tempo comum, e analisados para inferir padrões ou consistências através do tempo; (3) análise de cada período determinado no passo (2). Neste momento o estudo deixa a coleta de dados secundários para apoiar-se nas entrevistas, buscando, nas pessoas chaves, explicação para as principais mudanças no fenômeno estudado; e (4) análise teórica. O pesquisador tenta interpretar cada período histórico, bem como todo o processo, em termos conceituais.

A metodologia utilizada neste estudo agregou as abordagens da *direct research* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e McHugh, 1985) e pode ser descrita nas seguintes tarefas:

1. coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias;

2. construção de uma lista de eventos, com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).
3. definição de períodos e de estratégias, com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador.
4. definição dos *Stakeholders*.

### **3.7. CONFIABILIDADE DOS DADOS COLETADOS**

Dada a natureza do estudo qualitativo, aliada à sua breve história, a questão da credibilidade assume importância capital (Alves, 1991).

Lincoln e Guba (1985) observam que, assim como o pesquisador tradicional deve se preocupar com a validade, generalidade, fidedignidade e objetividade de seu design, o pesquisador qualitativo precisa planejar seu estudo de modo a obter credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade.

Dentre os procedimentos utilizados, com o propósito de apresentar as qualidades requeridas ao estudo, estão os seguintes:

- a. checagem dos resultados pelos participantes; e
- b. questionamento por pares (profissionais experientes na área, porém não envolvidos no estudo, que funcionam como críticos).

## **CAPÍTULO IV**

### **AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

#### **FORMULAÇÃO TEÓRICA DO TURISMO**

A bibliografia consultada versa sobre os conceitos teóricos da atividade turística, onde são abordadas as ofertas e demanda turística, seus efeitos econômicos multiplicadores de uma economia auto-sustentável, bem como informações sobre o turismo no Brasil, região Norte e estado do Amazonas.

#### **4.1 TURISMO**

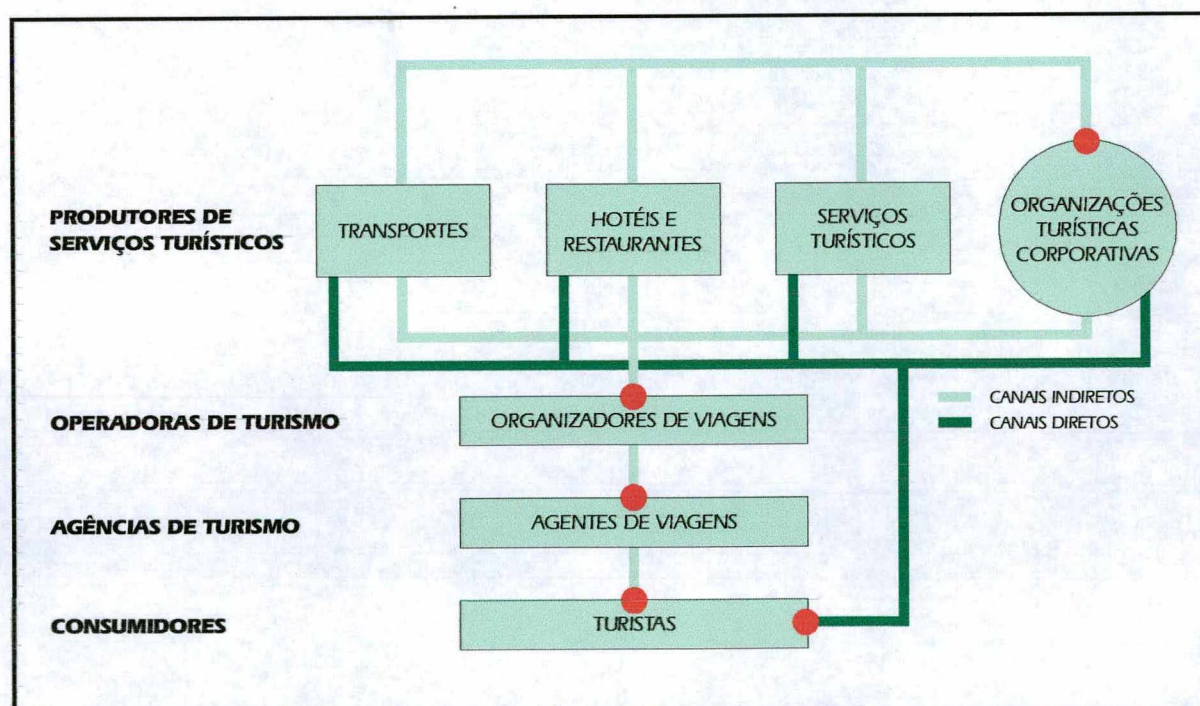
Sampol (1999) ressalta o conceito de turismo como o amplamente aceito pela Organização Mundial do Turismo (OMT), nele o “Turismo são as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos”.

Assim permite oferecer, também, a classificação de bens e serviços turísticos:

- Bens e Serviços puramente turísticos e primários: são os que dependem totalmente da atividade turística. Por exemplo: hotéis, transporte, transportadoras e agências de viagens;

- Bens e serviços complementares e secundários: são os que dependem, parcialmente, da atividade turística. Por exemplo: lavanderias;
- Serviços e atividades indiretas e intermediárias: são aqueles que dependem do turismo de forma indireta; serviços de promoção (tanto públicos como privados), de contabilidade, de seguros, de assessoria, serviços financeiros, comércio varejista, serviços fotográficos, universidades, escolas de turismo, etc.

Sampol (1999) considera a atividade turística inserida em um setor tremendamente complexo, haja vista a diversidade de atividades que o compõem. As variáveis básicas, para se analisar o turismo, como qualquer atividade econômica, pode-se observar do ponto de vista da oferta e da demanda. Do lado da demanda, encontra-se os agentes compostos pelos visitantes, turistas ou excursionista, conforme o caso, e do lado da oferta, cujos agentes serão os empresários, a empresa, as instituições públicas, universidades, etc. A Figura 4.1 demonstra através do Sistema de Turismo – SISTUR, os agentes que compõem a atividade turística.



**Figura 4.1 – Subsistema de Distribuição do SISTUR**

Fonte: J. Krippendorf, op. Cit. (1992)

Quando se define ecoturismo utiliza-se o preconizado nas Diretrizes para Política Nacional de Ecoturismo que o conceitua como sendo “um segmento de atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista, através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas” (EMBRATUR, 1994).

Lindberg e Hawkins (1995) destacam o ecoturismo como uma indústria extremamente ampla e em crescimento, em muitos países. Uma das principais vantagens do ecoturismo é a de proporcionar um impulso que favorece tanto a expansão da conservação quanto o desenvolvimento do turismo. Sob o aspecto da conservação, o ecoturismo é o benefício que é mais facilmente vendido e, assim, com frequência, incorporada nas decisões sobre o uso da terra. Em termos concretos, a cobrança de ingressos e de outras taxas associadas ao ecoturismo pode suplementar os orçamentos governamentais de conservação existentes, e fornecer incentivos para a conservação, por intermédio do setor privado. Sob o aspecto do desenvolvimento econômico, o ecoturismo pode gerar oportunidades de emprego em regiões remotas.

O turismo é abordado como a grande alternativa para a interiorização do desenvolvimento econômico.

Dada a abrangência da atividade, (Ruschmann, 1997) aponta que o desenvolvimento turístico é geralmente focado do ponto de vista econômico, utilizando a forma de abordagem, baseada nos mecanismos dos preços, numa visão segundo a autora eminentemente comercial. Ressalta, entretanto, que os aspectos sociais, culturais e ambientais da atividade não podem ser negligenciados e exigem envolvimento direto e estudo, por parte das entidades governamentais. Historicamente, o êxito do turismo em uma destinação depende da ação do Estado.

Ruschmann (2000) afirma que o turismo contemporâneo é um grande consumidor da natureza e sua evolução, nas últimas décadas, ocorreu como consequência da – busca do verde – e da fuga dos tumultos dos grandes conglomerados urbanos, pelas pessoas que tentam recuperar o equilíbrio psicofísico, em contato com ambientes naturais, durante o seu tempo de lazer.

Ressalta, ainda, que o meio ambiente é a base econômica da atividade turística e apresenta oportunidades e limitações. As limitações relacionam-se com chamada “capacidade de carga” (*carrying capacity*) que, no caso do recurso turístico, constitui-se como sendo o

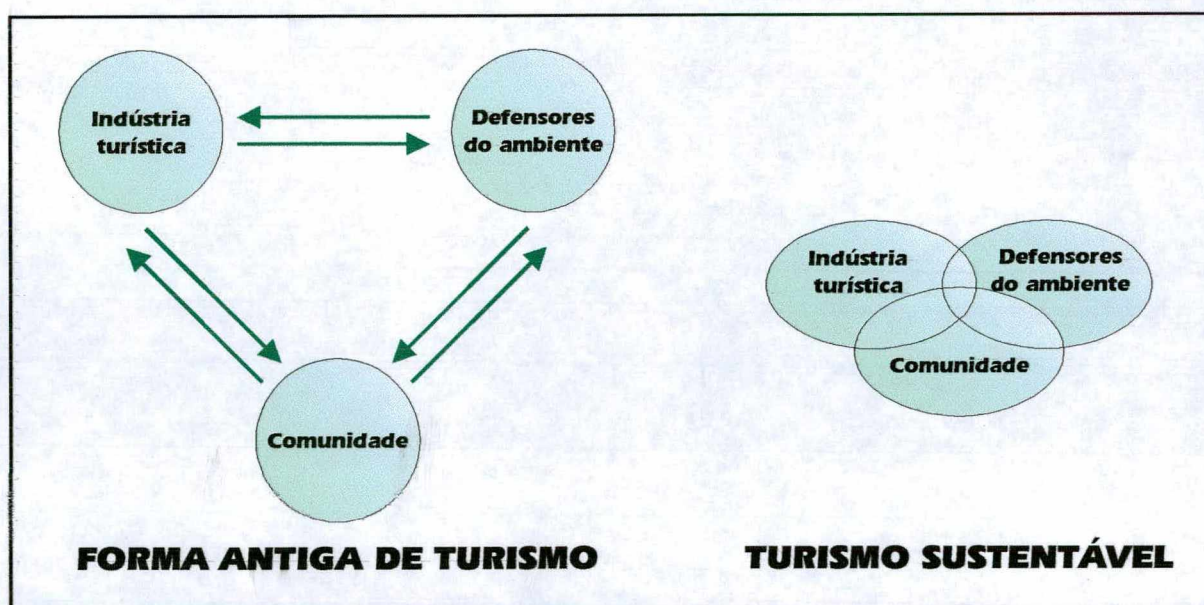
número máximo de visitantes (dia/mês/ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações no meio físico e sócio-cultural, utilizando neste caso o conceito de Boo (1990).

Assim, ela representa o nível máximo de visitantes e de equipamentos correlatos que uma área pode suportar. Se for excedida, a deterioração dos recursos da área diminui a satisfação dos visitantes e os impactos negativos no meio físico se refletem na sociedade, na economia e na cultura do local.

Os ecossistemas, em geral, têm merecido a atenção de diversos segmentos da sociedade, principalmente, em países onde as conseqüências da ocupação desordenada do solo já se fizeram sentir. Deslizamentos, grandes erosões, assoreamentos, inundações e secas são uma espécie de grito de alerta da natureza contra séculos de maus tratos.

Neste sentido, entende-se que a preservação da natureza deve ser resultado de um plano de ocupação do espaço e dos resultados que compatibilizem as diversas possibilidades de utilização e manejo de forma harmônica.

Assim, a sustentabilidade de um meio turístico depende, necessariamente, do tipo de turismo ocorrido na área e este poderá ser um instrumento de sustentação do modelo de desenvolvimento ecológico, exigido pelas grandes transformações do modo de vida, em todo o globo terrestre, conforme se observa na Figura 4.2.

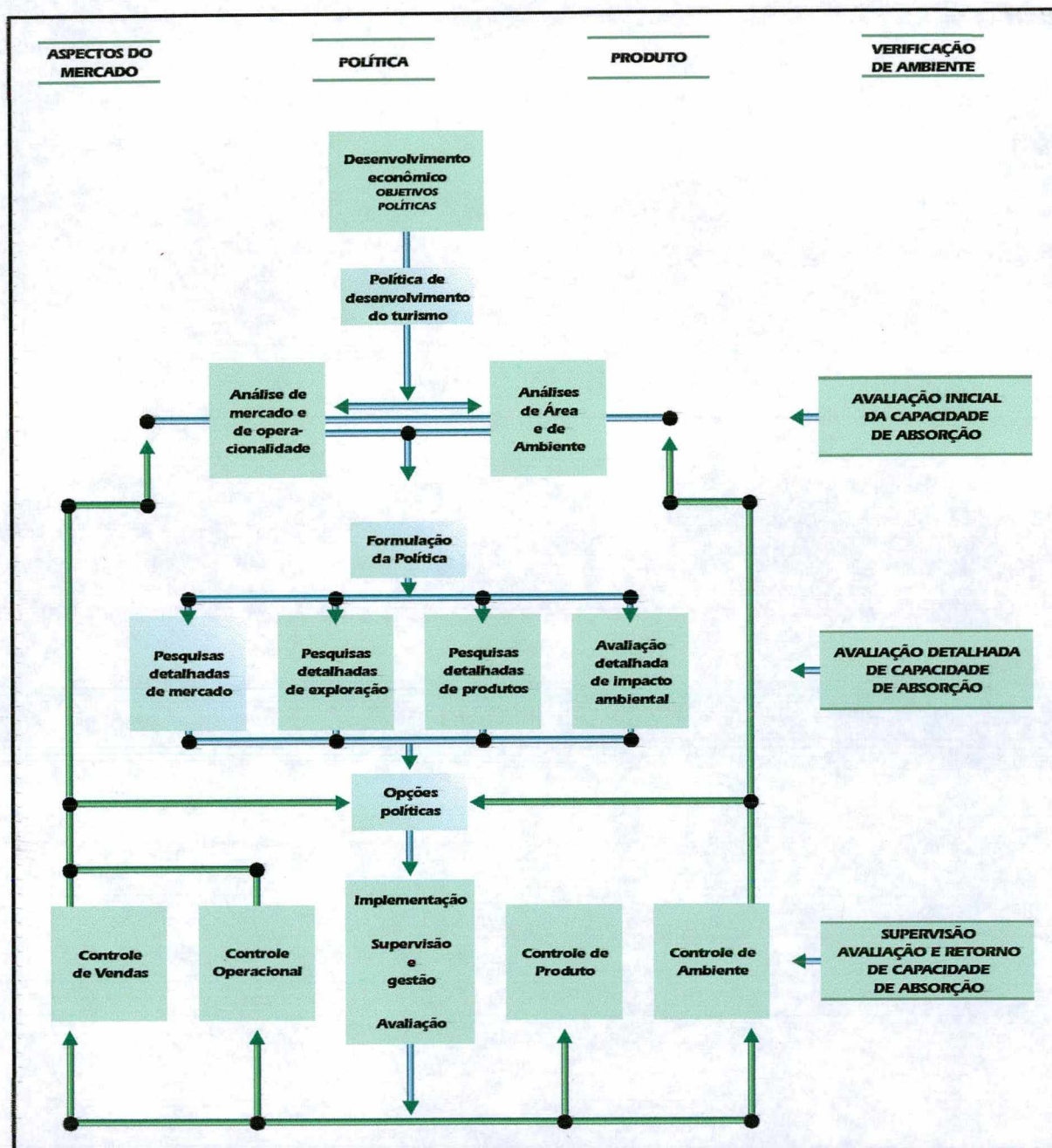


**Figura 4.2 – Parceiros para o desenvolvimento de turismo sustentável**

Fonte: Organização Mundial de Turismo – OMT (1992).

No *Globe 90 Conference, Tourism Stream, Action Strategy for Sustainable Tourist Development* realizado em Vancouver BC, Canadá, proclamam os princípios do Turismo Sustentável, tais sejam; (1) o desenvolvimento do turismo sustentável pode satisfazer as necessidades econômicas sociais e estéticas mantendo, simultaneamente, a integridade cultural e ecológica.; (2) o planejamento, desenvolvimento e operação do turismo devem ser parte de estratégias de conservação ou de desenvolvimento sustentável para uma região, província (estado) ou nação.; (3) as organizações, empresas, grupos e indivíduos devem seguir princípios éticos e outros que respeitem a cultura e o ambiente da área anfitriã, o modo de vida no âmbito econômico e tradicional, a comunidade e o comportamento tradicional, os padrões de liderança e política; (4) o turismo deve ser planejado e gerido de uma forma sustentável, tendo em conta a proteção e utilização econômica, adequada, do ambiente natural e humano das áreas anfitriãs; (5) no interesse individual e coletivo, devem estar disponíveis, antes e durante o processo de desenvolvimento, informações detalhadas, pesquisas e comunicados sobre a natureza do turismo e os seus efeitos sobre o ambiente humano e cultural; (6) é necessário incentivar a população local, no sentido de assumir cargos de liderança no planejamento e desenvolvimento, com a ajuda do governo, empresas, instituições financeiras e outros; (7) antes de dar início a qualquer projeto principal, devem ser efetuadas análises de planejamento econômico, social e ambiental, dando uma especial atenção a diversos tipos de desenvolvimento do turismo as formas como estas se podem relacionar com práticas atuais, formas de vida e questões ambientais; e (8) durante todas as fases do desenvolvimento e operação do turismo, deve ser levado a sério um programa de avaliação, supervisão e medição cuidadosa de modo a permitir à população local tirar partido das oportunidades ou adaptar-se às alterações. A Figura 4.3 ilustra a capacidade de absorção e desenvolvimento do turismo sustentável.





**Figura 4.3 – Capacidade de absorção e desenvolvimento de turismo sustentável**

Fonte: Organização Mundial de Turismo – OMT (1992).

Mackinnon et al (1998) relatam que em muitos países, existe um relacionamento simbólico entre o turismo e a definição de áreas protegidas. Quando isto ocorre, o potencial de turismo nas zonas circundantes é um fator importante no processo de seleção. As estatísticas demonstram que um número crescente de pessoas, que procuram passar férias e feriados fora, desejam algo diferente. Desejam viajar com um conforto relativo e querem aliar-se à aventura, possivelmente à aprendizagem e a atividades de lazer. Conseqüentemente, as melhores ofertas de turismo combinam vários interesses diferentes: desporto e recreio, observação da vida

selvagem, aprendizagem dos costumes locais, visita de locais históricos, fotografia ou desenho de cenários de beleza ímpar, fazer compras, comer e, acima de tudo, participar de atividades aquáticas. O mar, os lagos, os rios, as piscinas e as cascatas têm todos um valor elevado, particularmente no turismo doméstico.

Boo (1990) define as regras do turismo natural, estas podem ser utilizadas pelo organizador, para encorajar a comunidade e os constituintes do turismo a trabalharem em conjunto com um objetivo comum: (1) o sucesso do turismo é natural, depende da conservação da natureza; (2) os locais de turismo natural precisam de rendimentos para a proteção e manutenção, rendimentos estes que podem ser obtidos diretamente da entrada e venda de produtos; (3) os turistas são uma audiência valiosa da educação ambiental. Em muitos parques, perdem-se oportunidades de dar educação ambiental; (4) o turismo natural contribui para o desenvolvimento rural quando os residentes locais são envolvidos no processo de planejamento. Para que o turista natural constitua uma ferramenta de conservação e desenvolvimento rural é necessário um esforço conjunto, a fim de incorporar as populações locais no desenvolvimento da indústria turística. Em alguns casos, o turista, em áreas protegidas, não favorece as populações dos arredores, por estas não estarem envolvidas; e (5) estão surgindo oportunidades para novos relacionamentos entre ambientalistas e operadores de turísticos.

Silva (2000) ressalta que no planejamento de natureza economicista, não há ou é mínima a preocupação com o impacto ecológico da exploração dos recursos naturais, já que na análise e aprovação dos projetos são priorizados critérios contábeis-financeiros. Esse autor recorre a Sessa (1983) e afirma que a política turística será forçosamente econômica, enquanto parte integrante de um vetor produtivo da política econômica geral de um país, a fim de pregar uma política turística racional, global e econômica.

Conforme a Organização Mundial do Turismo (OMT), em relação ao turismo, o Estado tem duas funções básicas:

- executar as preferências da sociedade, utilizando os instrumentos de regulação econômica, os investimentos e a arrecadação fiscal; e
- aumentar os benefícios sociais da atividade turística, facilitando uma maior e melhor informação, formação, gestão, aumento da produtividade do setor público e a provisão de bens públicos, que vão desde a ordem pública até proteção do meio ambiente.

Segundo Tomasi (2000) valendo-se do conceito de Joppe (1989), a natureza do envolvimento governamental pode ser passiva ou ativa, e as ações empregadas podem apontar para o controle, o apoio, o financiamento, assistência, ou a orientação e planificação do mercado turístico.

Além disso, as ações podem ter um efeito na provisão do turismo e seus canais de distribuição (produto e produtor-orientados), ou na demanda (o consumidor – orientado).

O desenvolvimento turístico no Brasil é variável, dependente da importância atribuída ao turismo, tanto por parte da política nacional, bem como das políticas locais. Os locais que pretendem ou desenvolvem esta atividade, como forma de diversificar sua economia, precisam ter consciência de que é uma – atividade coadjuvante de desenvolvimento econômico, citando (Beni, 1998), lembrando o quão prejudicial que é a dependência econômica de apenas uma fonte de renda para a localidade, situação bem próxima da realidade amazônica.

Pires (1999) procura dar a resposta para o problema da degradação ambiental, causado pelo modelo econômico até hoje adotado, é o chamado desenvolvimento sustentável, que visa o bem estar das populações por tempo ilimitado e, portanto, leva à reflexão sobre padrões atuais de consumo e utilização de recursos renováveis e não renováveis. Contemplando o turismo sob este enfoque, chega-se ao chamado turismo sustentável que basicamente visa o atendimento das necessidades de lazer dos turistas e à necessidade de desenvolvimento das localidades visitadas, sem que isso comprometa o meio ambiente, no qual se dá a visitação. Neste sentido, o Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo e o Ministério do Meio Ambiente e da Amazônia Legal entendem que a indústria de viagens e turismo dependem, umbilicalmente, de uma gestão sustentada dos patrimônios natural e cultural, valendo-se de conceitos de (Barros II e La Penha, 1994). Uma forma de empreender um turismo, neste nível, seria o ecoturismo ou turismo ecológico, que tem como base fundamental a conservação do meio ambiente, a educação ambiental, principalmente o turista, e o desenvolvimento da localidade visitada. Contudo, ainda, é questionável a viabilidade deste tipo de turismo, embora muitos afirmem praticá-lo. Tal situação deve-se à complexidade de cuidados e inter-relacionamentos exigidos por tal atividade, pois envolve governos, no que se refere à infra-estrutura adequada a este tipo de turismo e normas regulamentadoras de visitação; sociedade civil no que se tange à mobilização de organizações de terceiro setor, como organizações não governamentais envolvidas com a questão ambiental; comunidade científica, pertinente às pesquisas de apoio para compreensão dos impactos sobre o meio

ambiente, decorrentes das visitas e das soluções possíveis, para minimizar ou evitar tais impactos: a iniciativa privada, no que se refere à comercialização de produtos ecoturísticos, seja serviços de hospedagem, alimentação, transporte, entretenimentos e operacionalização de viagens.

Shiva (2000) em seu estudo sobre economia sustentável declara ser evidente que, com essa nova visão, despiu-se a natureza de seu poder criativo e fez-se dela um repositório de matérias primas que aguardam sua transformação em insumos para a produção de mercadorias. Recursos, então passam a ser meramente “qualquer material ou quaisquer condições existentes na natureza, passíveis de serem explorados economicamente”. Perdida a capacidade de regeneração, perde-se, também, a atitude de reciprocidade: hoje é o ser humano que, com seu espírito inventivo e seu trabalho, empresta valor à natureza, pois recursos naturais precisam ser “desenvolvidos”. Só quando o capital e a tecnologia entram em cena é que a natureza descobre seu destino.

Pearce e Turner (1995) expõem as regras para gestão da economia sustentável, nelas não se deve permitir a decadência da existência dos recursos renováveis e sua capacidade de assimilação ambiental. É mais conveniente pensar a capacidade de assimilação como outro recurso renovável, mas está ligado à capacidade de degradação dos resíduos. Assim, as regras ficam reduzidas à necessidade de redução da utilização dos recursos renováveis, ao longo do tempo. Como os recursos renováveis por própria definição se esgotaram, temos que pensar como se pode modificar as regras de gestão. Propõe-se uma forma de integração.

O ecoturismo constitui-se como um fenômeno característico do final do século XX e, como tudo indica, do século XXI. Este fenômeno tem sua base de evolução solidificada do aumento da viagem aérea a jato, na grande popularidade dos documentos televisivos sobre a natureza e sobre viagens e, no interesse crescente nas questões relacionadas à conservação e ao meio ambiente.

Embora o turismo, relacionado com a história natural sempre tenha existido, foi a partir de 1980 que se registrou um aumento considerável de viagens com fins de conservação dos recursos da área natural. Hoje, uma quantidade, cada vez maior de turistas, visita as regiões mais remotas da terra, da Antártica à Nova Guiné.

As iniciativas e experiências sobre ecoturismo, no mundo, são limitadas e bem localizadas. Somente alguns países acreditaram e investiram nesta modalidade de turismo, destacando-se a Costa Rica, o Belize, a Guatemala e o Quênia.

No caso específico da Amazônia, os discursos ecológicos e do ecoturismo muito se assemelham à visão de natureza amazônica dos viajantes estrangeiros, naturalistas como La Condamine (1735-1745), Marthius e Spix (1871-1820), Wallace e Bates (1848-1859), que em suas narrativas sobre a Região, transmitiam uma imagem de mundo selvagem, de natureza exuberante, saudável e bela.

Esta visão dos viajantes estrangeiros, naturalistas dos séculos XVIII e XIX, sobre a natureza amazônica, contrasta com a visão dos viajantes brasileiros do final do século XIX e início do século XX, onde Euclides da Cunha (1909) e Rangel (1914) descrevem a natureza da Amazônia como inóspita, uma região cheia de doenças e uma relação perversa de exploração do homem pelo homem, nas áreas do extrativismo da borracha.

A determinação do perfil do público-alvo permite assim identificar suas necessidades e expectativas, assim (Nascimento, 1999) refere-se a classificação do (Budowisk apud Pires, 1998), classificando esse público da seguinte forma:

- a) ecoturistas cientistas e estudiosos: são estudantes, pesquisadores e professores de biologia, botânica, história natural;
- b) ecoturistas naturalistas: são divididos em naturalistas fortes e suaves. No caso dos primeiros, eles estão interessados exclusivamente na natureza, dentre eles estão os observadores de aves e os amantes de orquídeas, por exemplo. Apresentam pouca exigência em relação a comodidades e muita em relação às informações. Já os segundos, interessam-se pelo conjunto de atrativos naturais sem ênfase para qualquer aspecto específico. Combinam atividades ligadas à natureza como observação da fauna, da flora e do modo de vida local dos lugares aos quais se dirigem, com compras, gastronomia e vida noturna;
- c) ecoturistas de aventura: são pessoas interessadas na prática de algum esporte ligado à natureza como caminhada, descida de corredeiras, etc.

Pires (1998) enumera os seguintes setores da sociedade, com interesse no desenvolvimento do ecoturismo;

- o *trade* turístico, ou seja, operadores, agências, promotores, empresas de viagens, hotelaria, guias, etc;
- a área governamental e os organismos oficiais ligados ao turismo;

- as organizações não governamentais da área ambiental e conservacionistas;
- as populações residentes nos destinos potenciais;
- o público turista e suas diferentes motivações de viagens; e
- o meio acadêmico, debruçado sobre a pesquisa e a reflexão do tema.

Nos processos de planejamento ambiental, o ecoturismo é uma destinação normalmente indicada a áreas de Proteção Ambiental, cuja conservação e preservação do meio são de relevância incontestável para o bem comum.

Rebelo (1999) discorre que a municipalização do turismo é um processo recente no Brasil. Está sendo tratada como Programa Nacional de Municipalização Turística – PNMT, e compreende ações básicas, como a criação do Conselho Municipal de Turismo, o Fundo Municipal de Turismo, o Inventário das Potencialidades Turísticas, o Plano Municipal de desenvolvimento do Turismo e a formação de monitores locais.

A municipalização do turismo está sendo um prosseguimento de trabalho do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, de sistematização nacional dos municípios de potencial turístico que já vinham sendo cadastrados, consecutivamente, nos anos de 1994, 1995 e 1996, através do processo RINTUR (Roteiro de informações básicas para identificação de municípios prioritários para o desenvolvimento do turismo, anterior ao PNMT).

Através do PNMT, o Governo Federal (MICT/EMBRATUR, 1996), quer desencadear um processo de mobilizações e envolvimento dos setores, também da educação, a fim de aproveitar as potencialidades turísticas, para um desenvolvimento sustentável no Brasil.

Giocomini (1998) comenta que, na busca para aumentar o fluxo de turismo no Brasil, o marketing tem apontado muitas alternativas, desde a melhoria da infra-estrutura nas cidades até a criação de novos produtos, como ecoturismo ou legalização de cassinos. Mas o próprio marketing demonstra que é mais prático aperfeiçoar produtos já existentes do que partir para a pesquisa e desenvolvimento de novos, desde que os disponíveis tenham qualidades reais de consumo. Esse parece ser o caso do turismo brasileiro, cujo mercado receptor repete números incompatíveis com o status que o país demonstra possuir, quando se compara com as estatísticas existentes dos órgãos da área.

## 4.2 DESEMPENHO RECENTE NO BRASIL

O setor de turismo foi sacudido pela desvalorização do real, em janeiro de 1999. Desde o início do Plano Real, agências de viagem vinham lotando pacotes para o exterior, apoiados na quase paridade entre a moeda brasileira e o dólar americano. Viagens de São Paulo para Miami muitas vezes custavam menos que para Fortaleza.

A mudança do câmbio fez muitos turistas reprogramarem seus destinos. Nessa troca o turismo interno foi beneficiado. Em 1998, representava 48% dos pacotes de viagem. Em 1999, respondeu por 60% das vendas. Segundo a Embratur, 45 milhões de brasileiros viajaram dentro do país no ano passado, um aumento de 20% em relação a 1998.

Os investimentos em infra-estrutura, nas áreas turísticas continuam. Nos últimos quatro anos, 8 bilhões de dólares teriam sido investidos pelo Governo federal, governos estaduais e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Foram construídos sete novos aeroportos, 280 quilômetros de estradas em áreas turísticas e restaurados 22000 metros quadrados de patrimônio histórico, em diversas cidades. Está em curso a construção de cerca de 200 hotéis e *resorts* no país, com investimentos privados da ordem de 2,4 bilhões de dólares.

O desempenho brasileiro, no setor turístico, é pífio comparado ao de alguns países europeus. A França recebeu 73 milhões de turistas estrangeiros em 1999. A Espanha, 52 milhões. O Brasil atraiu 5,1 milhões de visitantes.

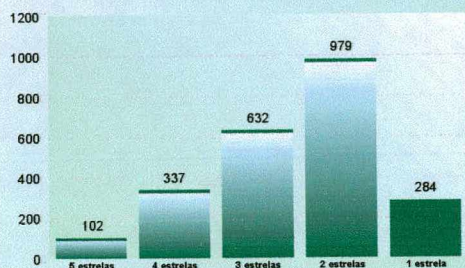
Mas os dados precisam ser vistos com cuidado. França e Espanha são vizinhos de Alemanha, Inglaterra e Itália, três dos maiores emissores de turistas do planeta. Hoje, 80% das viagens aéreas são para destinos alcançáveis em até 5 horas. Cerca de 85% dos europeus viajam dentro da Europa, portanto, a comparação é difícil.

Comparando-se com a Austrália, país também distante dos grandes emissores, percebe-se que o Brasil não está tão mal. Os australianos, que falam inglês e contam com paisagens naturais e cidades belíssimas, receberam no ano passado 650.000 turistas a menos que o Brasil. De 1995 para cá, subiu-se de 43 ° para 29, ° na lista de destinos turísticos, segundo a Organização Mundial de Turismo.

Apresenta-se nas Figuras 4.4 e 4.5 os indicadores relativos ao turismo de 1999.

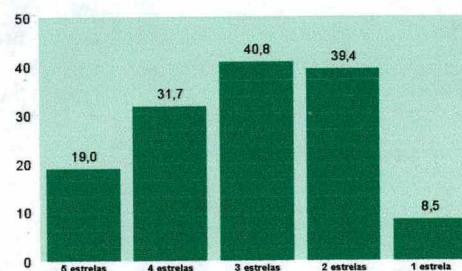
**OS HOTÉIS...**

**Número de hotéis voltados ao turismo por categoria - em unidades**



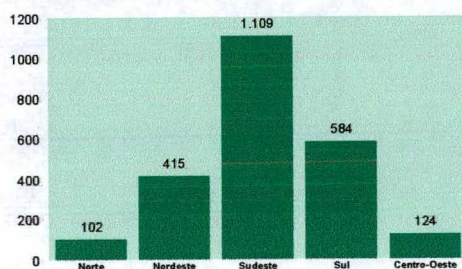
**...SUAS ACOMODAÇÕES**

**Número de apartamentos nos hotéis por categoria - em 1.000 unidades**



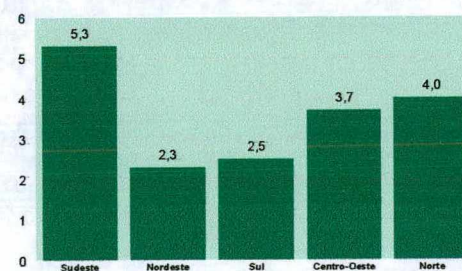
**...E SUA LOCALIZAÇÃO...**

**Distribuição regional dos hotéis voltados ao turismo - em unidades**



**OS CINCO ESTRELAS**

**Número de apartamentos nos hotéis cinco estrelas por região - em 1.000 unidades**



**O SETOR DE TURISMO...**

**Infra-estrutura de turismo disponível - milhares de empresas cadastradas**



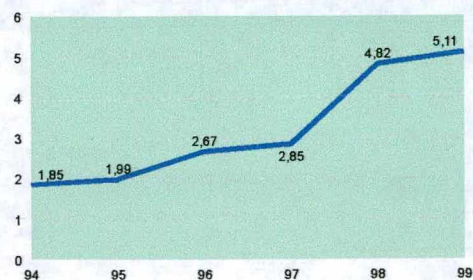
**...E SUAS METAS**

**Objetivo de desempenho reservado para o setor de turismo em 2003 - em milhões**

Fluxo de turistas estrangeiros	<b>6,5</b>
Fluxo de turistas nacionais	<b>57,0</b>
Receita cambial	<b>US\$ 5.500</b>
Criação de novos empregos	<b>0,5</b>

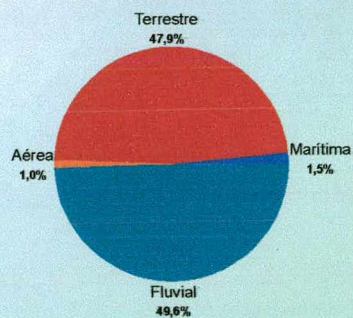
**O TURISMO RECEPTIVO...**

**Ingresso de turistas no Brasil - em milhões de turistas**



**...SUAS VIAS DE ACESSO**

**Vias de acesso utilizadas pelos turistas em 1999 - em %**



**Figura 4.4 – Indicadores turísticos do Brasil**  
 Fonte: Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur (2001).

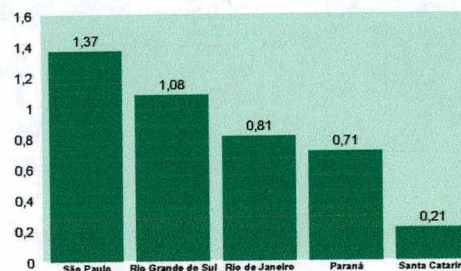


**...SUA ORIGEM...**

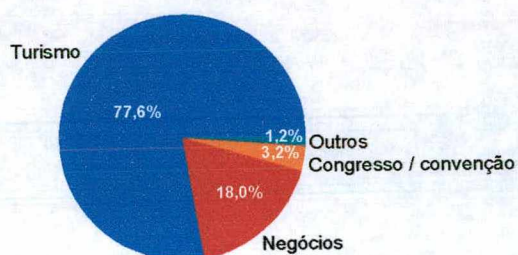
Principais países de procedência em 1999 - em milhões de turistas

**...SEU DESTINO...**

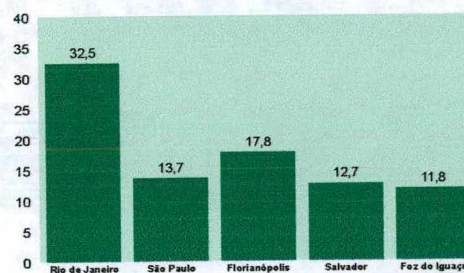
Principais pontos de desembarque em 1999 - em milhões de turistas

**...SEUS MOTIVOS...**

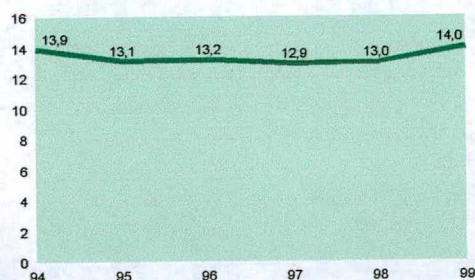
Motivo da viagem do turista ao Brasil em 1999 - em %

**...SEUS MERCADOS-ALVO...**

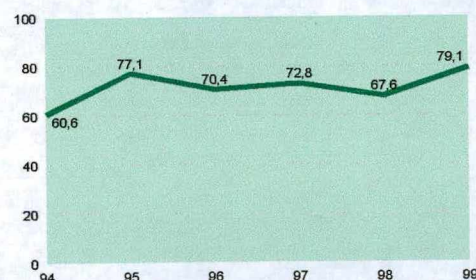
Cidades mais visitadas pelos turistas em 1999 - em % do total

**...SEU TEMPO DE PERMANÊNCIA...**

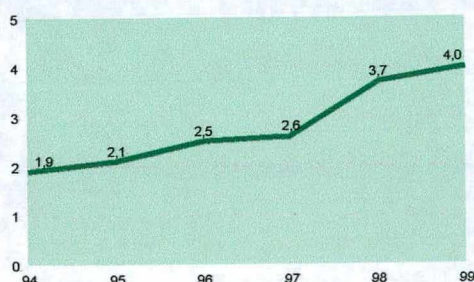
Permanência média dos turistas no Brasil - em dias

**...SEUS GASTOS...**

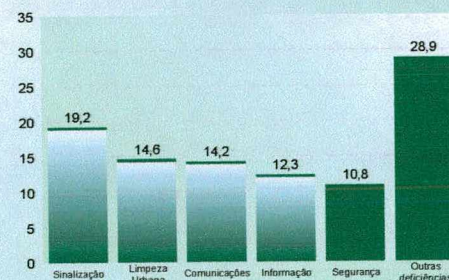
Gasto médio dos turistas no Brasil - em US\$ per capita/dia

**...AS RECEITAS GERADAS...**

Receita cambial gerada pelo turismo internacional\* - em bilhões de dólares

**...E SUAS QUEIXAS**

Principais pontos fracos do ambiente Brasil em 1999, segundo os turistas - em %



**Figura 4.5 – Indicadores turísticos do Brasil**

Fonte: Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur (2001).

### 4.3 UM EXEMPLO DA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA EM ECOTURISMO

O Pantanal matogrossense acaba de chegar no ano de 2001 na sua melhor fase para receber visitantes. Um saudável processo de profissionalização do turismo foi instaurado na região. Mais de 200 pousadas estão instaladas na área, com preços que atendem a vários níveis de poder aquisitivo – de R\$50 a diária, em instalações mais simples, a 200 reais, nas mais equipadas. Até um hotel do Sesc, com trinta apartamentos, já está funcionando no Pantanal. No total, há 8000 leitos para turistas na região. Peões ganharam cursos para renascer como guias, cozinheiras estão prontas a atender também quem tem limitado interesse pela pesada culinária regional e as agências conseguem pegar regularmente nos três aeroportos, com *vans* pontuais e limpas, os turistas que dependem de transporte para chegar aos hotéis a que se destinam.

Há vinte anos, quando o ecoturismo começou a ganhar corpo, em todo o planeta, estrangeiros que apareciam em Poconé, Corumbá e Cáceres, algumas das cidades locais, só tinham à disposição as instalações que serviam aos pescadores: chalés rústicos, muitas vezes sem energia elétrica, e barcos dotados de imensas geladeiras, mas quase nenhum conforto. Nessa época, os turistas estrangeiros superavam a quantidade em comparação aos nacionais, em matéria de comparecimento ao Pantanal. Hoje, a proporção já é equilibrada. Em 1998, os governos de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul comemoravam o alcance da marca de meio milhão de visitantes por ano no Pantanal.

Para o ano de 2001, espera-se 1 milhão de turistas, ou seja, houve um crescimento de 60% na procura pela região.

### 4.4 HOTELARIA

Castelli (1999) define Empresa Hoteleira com sendo uma organização que, mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada.

Empresa hoteleira, segundo a Embratur, em seu regulamento dos meios de

hospedagem, é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos o exercício de atividade hoteleira.

Nascimento (1999) identifica o produto hotel de selva, sob duas análises, a que se refere aos serviços do hotel e a que se refere a sua forma física. A primeira diz respeito, às atividades de lazer e aos serviços de hospedagem como a recepção, a governança (limpeza, lavanderia, serviços de quarto), a alimentação (restaurante, cozinha, bar), a segurança e o transporte, sem os quais, o hotel perderia sua principal finalidade que é a de acomodar (hospedar). A segunda fase refere-se à infra-estrutura (instalação, equipamento, localização, destinação do lixo e da água servida e de esgoto, recursos energéticos) necessária ao desenvolvimento de tais atividades de serviço.

Promoveu sua concepção de proposta para hotel de selva, tomando forma a partir dessa idéia inicial. Inicia pelos tópicos que envolvem as atividades de lazer, que são os serviços específicos e que diferenciam, basicamente o hotel de selva de outro tipo de hotel. Dentre as atividades de lazer cita-se a seguir: caminhada na selva, focagem de jacaré, pesca de piranha, observação de pássaros, visita às comunidades, o piquenique e o show musical. Outra atividade que pode ser oferecida é a venda de *souvenirs*.

Continua informando que alguns serviços ficam prejudicados quanto a sua execução no próprio hotel, como os serviços de lavanderia, pois se o hotel dispõe de energia elétrica e água das centrais de abastecimento de Manaus ou outra cidade, a questão de custos estaria contornada. Há no entanto um outro aspecto, de maior relevância, que é a compatibilidade ecológica. Em lugares de várzea, por exemplo, a construção ou montagem de uma lavanderia é desaconselhável em função do impacto que essa atividade poderia causar ao ambiente.

Nascimento (1999) expõe que o local escolhido para construção do alojamento deve ser uma área de mata preservada, conforme prevê a resolução Normativa do Conselho Nacional do Turismo – CNTUR n.º 23 de 09/04/87 (EMBRATUR, 1992), de onde se pode ter uma visão panorâmica e se possa ver muitos animais e plantas da região, mas que tenha poucos mosquitos. Se a região escolhida reunir diferentes atrativos naturais, como serras, cachoeiras, igapós, lagos, rios, ilhas, grutas e praias, seria o ideal, já que diferentes ecossistemas permitem o desenvolvimento de diferentes atividades.

Outro aspecto tido como relevante (Nascimento, 1999) é o acesso; o hotel não deve estar muito distante do lugar de onde o turista costuma ingressar no Estado.

Desenvolver um trabalho junto à comunidade local, é uma opção interessante não só

para o turista, que quer saber como vivem as pessoas da localidade, mas também para a comunidade local que pode produzir artesanatos e cultivar parte dos gêneros alimentícios no hotel (peixe, frango, ovos, farinha de mandioca, frutas, legumes, tempero, raízes, verduras), onde o hotel de selva deve dar preferência por ocasião da compra.

As fontes de energia, mais adequadas para os hotéis de selva deveriam ser a eólica e a solar, pois apresentam baixo impacto ambiental.

Os recursos financeiros necessários para se começar o negócio, correspondendo ao capital fixo e o capital de giro, para construção de um alojamento constituído de 20 apartamentos (duplos e simples), com um nível mínimo de ocupação de 50%, corresponde a US\$223.534,00 (Nascimento, 1999).

A arquitetura dos hotéis de selva pode seguir dois padrões básicos: todo construído em alvenaria e coberto de telha de barro ou de alumínio, ou em madeira e coberto de palha ou alumínio. Sua mobília deve seguir o estilo caboclo, sendo o mais rústico possível, sem deixar de ser confortável.

A segurança é um fator primordial, pois os turistas entrarão em contato com animais, tanto nas visitas, como nas pescarias, podendo portanto ocorrer acidentes, devendo portanto serem fornecidas informações prévias. Outro aspecto, que requer uma manutenção preventiva, é quanto à utilização de materiais como madeira e palha, estes requerem manutenção permanente e são altamente combustíveis.

O barco é o meio de transporte mais utilizado pelos hotéis de selva, por isso merecem especial atenção, procurando respeitar às normas da Capitania dos Portos.

Os hotéis de selva produzem dois tipos de lixo, o orgânico e inorgânico. O primeiro, pode ser aproveitado, servindo como adubo ou alimentos para animais. O segundo, deve ter como destinação a reciclagem. Não se recomenda que esses materiais sejam queimados ou enterrados nas proximidades do hotel.

A água servida (pias e chuveiros) e a água de esgoto (descarga sanitária) não devem ter a mesma destinação. A primeira deve ir para um sumidouro, onde será tratada antes de ser reabsorvida pelo ambiente. A segunda deve ir para um sumidouro, onde será tratada antes de ser reabsorvida pelo ambiente. A segunda deve ter como destino a fossa séptica, que no caso de áreas de várzea deve ter algumas características peculiares, evitando, dessa forma, a contaminação do ambiente no período de cheia, quando o nível dos rios se eleva.

Os alojamentos de selva podem contribuir muito com as questões ecológicas, assumindo o papel de agente educador, estimulando e promovendo um comportamento ambientalista correto nos turistas e funcionários, a partir da adoção de práticas ambientais corretas.

Quanto às informações, os hotéis de selva devem informar os turistas de assuntos sobre a flora e fauna da região, ecossistema amazônico, desmatamento, tribos indígenas, população local, situação sócio-política-econômica do Estado, história e geografia do Amazonas, sendo os guias os principais responsáveis pela transmissão transmitir.

Lamprecht & Ricci (1997) ressaltam que como as normas ISO 14001 são opcionais, ao contrário do que se pensa, não há exigência internacional oficial para as empresas alcançarem este tipo de certificação. A ISO 14001 não estabelece exigências absolutas para o desempenho ambiental, mas tão-somente um compromisso (estabelecido na política ambiental da empresa) de cumprir a legislação e regulamentos aplicáveis e de realizar melhorias contínuas. Não há nada na norma ISO 14001 que especifique a quantidade de materiais perigosos que podem ser despejados como efluentes. Ao contrário, a norma simplesmente estabelece, entre outras coisas, que:

*“A gerência sênior deve definir a política ambiental da organização e assegurar que:*

*1. inclua um compromisso de obedecer à legislação ambiental relevante, as regulamentações e outras exigências, às quais se propõe a organização (ISO 14001 Parágrafo 4.2. Política Ambiental)”*.

Continuam afirmando que a ISO 14001 é mais genérica. Sob o escopo, por exemplo, leia-se:

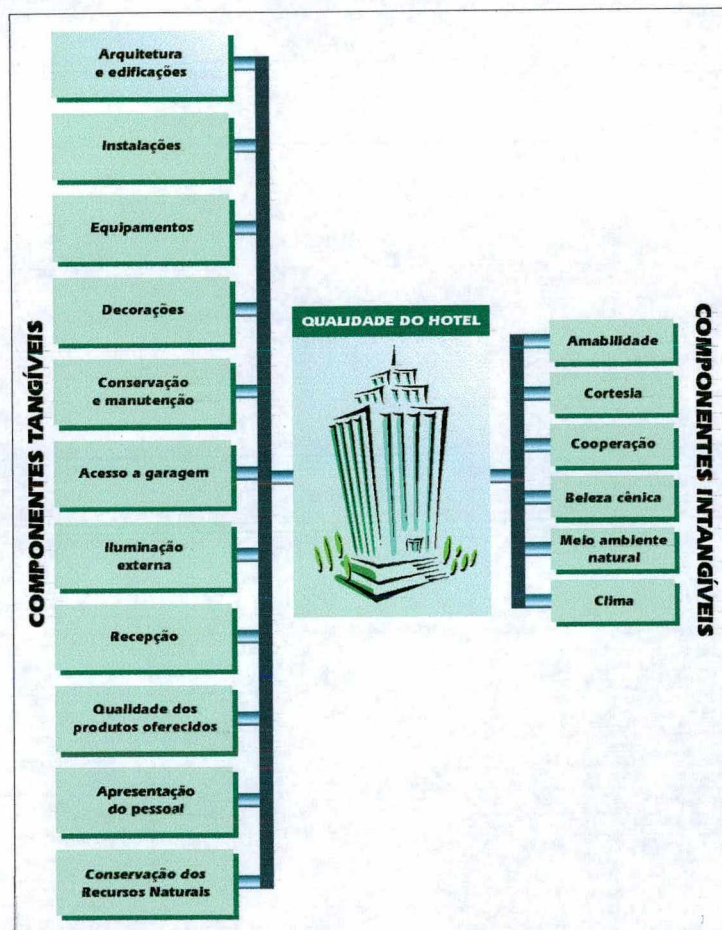
*“Esta Norma Internacional é aplicável a qualquer organização que deseja:*

- a) implementar, manter e aprimorar o sistema de gestão ambiental;*
- b) garantir-se de que está em conformidade com a política ambiental estabelecida;*
- c) demonstrar tal conformidade com a política de gestão ambiental estabelecida;*
- d) procurar certificação/registro do sistema de gestão ambiental de uma organização externa;*
- e) afirmar a autodeterminação e autodeclaração de conformidade em relação à Norma Internacional. (ISO 14001, p.1)”*

Castelli (1999) aborda a excelência em hotelaria, usando os argumentos da Gestão da Qualidade Total. Por conseguinte, prega mudanças radicais, abrangência e otimização do desempenho. Citando Crosby define padrão de desempenho como sendo “zero defeito”. No caso dos serviços, significaria atendimento pleno aos anseios dos clientes.

O hotel, por ser uma empresa que fornece bens e serviços, pode ser considerado como indústria e comércio, ao mesmo tempo. Isso o torna peculiar na análise da qualidade, pois tem componentes materiais – produtos – e imateriais – serviços Castelli (1999)

A Figura 4.6 onde se pode observar os componentes da avaliação da qualidade em Hotéis.



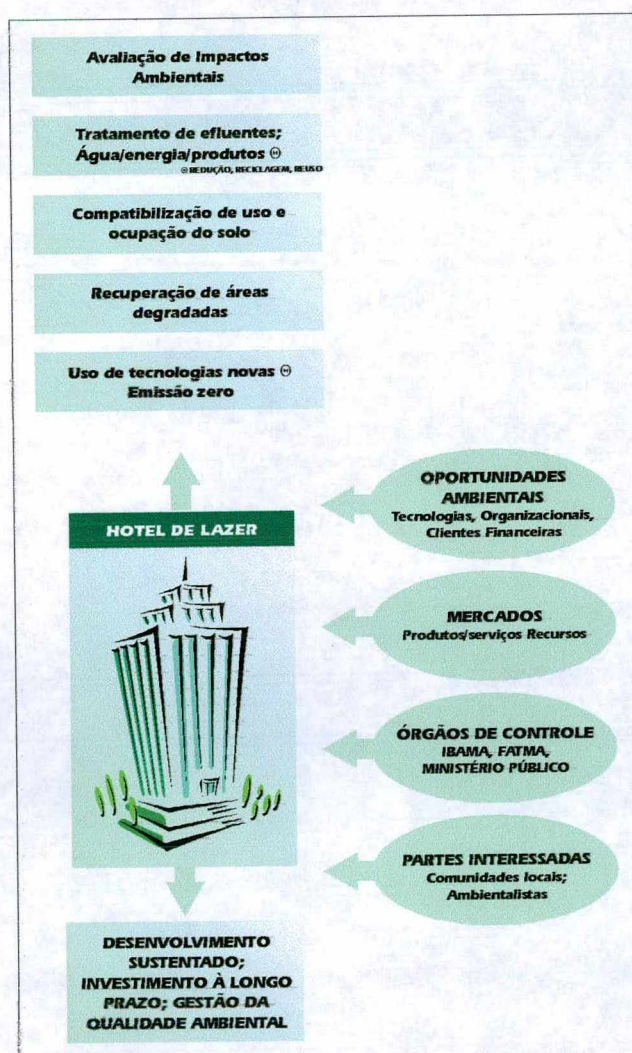
**Figura 4.6 – Componentes da Avaliação da Qualidade em Hotéis**

Fonte: Adaptado de Ferreira de Castelli (1994).

Ferreira (1999) define esses componentes. Os componentes materiais (tangíveis) da qualidade de um hotel dizem respeito à sua aparência física e à qualidade técnica dos seus produtos e equipamentos. Os componentes imateriais (intangíveis) correspondem à dimensão da qualidade mais subjetiva e estão mais ligados aos procedimentos humanos.

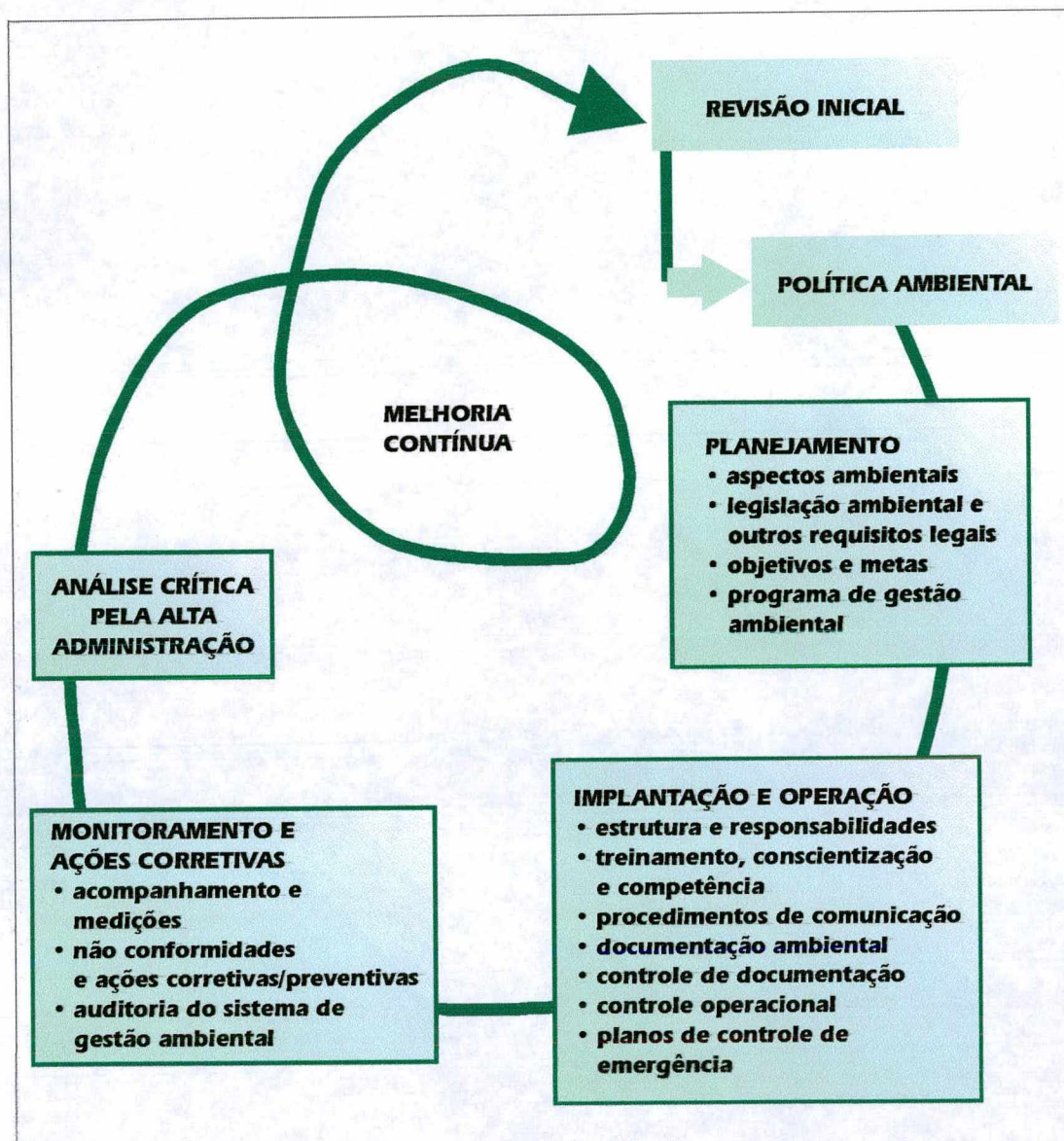
Ferreira (1999) continua sua exposição declarando que o hotel de lazer deve, portanto, transformar as restrições ambientais em oportunidades de negócios em busca do mercado que aí está, dentro das normas e requisitos legais e em sintonia com a sociedade organizada e a comunidade local.

Continua informando que os requisitos legais para o setor hoteleiro são ditados pelos órgãos fiscalizadores com Prefeitura Municipal (código de obras, zoneamento), Vigilância Sanitária (saúde pública) e Corpo de Bombeiros (segurança pública). No caso de “Resorts” ou empreendimentos de grande porte ou cuja localização seja considerada impactante ao meio ambiente, deve-se obedecer também aos requisitos dos órgãos ambientais municipais, estaduais e até mesmo federal (IBAMA). Atualmente, as exigências legais ambientais se limitam ao RIMA (Relações de Impactos Ambientais) aos empreendimentos tipo Resorts. Embora todos os hotéis de lazer (praias, fazenda, pantanal, selva ou águas termais) devessem ser tratados como atividades potencialmente poluidoras ou impactantes, deverão cumprir a legislação nos aspectos da proteção ambiental. As Figuras 4.7 e 4.8 demonstram o relacionamento do empreendimento hoteleiro com o meio ambiente.



**Figura 4.7 – Comportamento ético ambiental da empresa modelo de Torner (1992)**

Fonte: Adaptado por Ferreira de Suplemento Gazeta Mercantil, Gestão Ambiental: compromisso da empresa. (20/03/1996).



**Figura 4.8 – ISO 14001 / SGA – Ciclo da melhoria contínua**

Fonte: Cajazeira, ISO 14001 – Manual de implantação (1997).

#### 4.5 CATEGORIA DOS HOTÉIS

A classificação utilizada pela *Horwater Consulting & Sotenonti* responsável pelo diagnóstico do setor hoteleiro, não é uma classificação oficial utilizada no Brasil, portanto faz-se necessário defini-la para que se possa entender o perfil da análise efetuada.



#### 4.5.1 LUXO

Os hotéis de luxo ou de primeira classe são empreendimentos de médio e grande portes, caracterizados pela sofisticação, diversidade e qualidade dos serviços oferecidos.

Situam-se em centros econômicos, quando atendem à demanda gerada pelos executivos em viagens de negócios, ou em pontos turísticos, quando são voltados para as viagens de lazer. Os equipamentos e serviços oferecidos são orientados para o segmento em que atuam.

Segundo dados da *Horwath Consulting*, em 1997 as viagens de negócios foram responsáveis por 38,9% da ocupação dos hotéis de luxo no País. Os turistas individuais foram responsáveis por 20,9%; as convenções, por 20,1%; os grupos de turistas, por 6,7%; as tripulações aéreas, por 5,2%; os membros do governo, por 3,3%; e outros visitantes, por 4,9%. Os hóspedes estrangeiros representaram 48,8% da ocupação desses hotéis e os hóspedes brasileiros, 51,2%.

#### 4.5.2 INTERMEDIÁRIO

Os hotéis intermediários ou superiores oferecem aos hóspedes serviços diversificados com padrões de qualidade elevados. No entanto, se caracterizam como empreendimentos menos sofisticados que os hotéis de luxo. Operam com tarifas entre US\$50 e US\$90 e a competição através de preços pode ser bastante importante.

Atuam nos centros econômicos e financeiros atendendo à demanda gerada pelas viagens de negócio e pelos eventos; e no segmento viagens de lazer, nas regiões e pólos turísticos.

As viagens de negócio foram responsáveis por 42,1% da ocupação dos hotéis intermediários no País em 1997, segundo dados da *Horwath Consulting*. Os turistas individuais foram responsáveis por 17,9%; as convenções, por 16,1%; os grupos de turistas, por 13,4%; as tripulações aéreas, por 5,5%; os membros do governo, por 2%; e outros

visitantes, por 3,2%. Os hóspedes brasileiros representaram 73,6% da ocupação e os estrangeiros, 26,4%.

### 4.5.3 ECONÔMICO

Os hotéis econômicos oferecem serviços mais simples e menos diversificados que os hotéis intermediários e os hotéis de luxo. Operam com tarifas abaixo de US\$50 e o preço é o principal elemento de competição no segmento.

Operam nos grandes centros econômicos e financeiros e também nas cidades de pequeno e médio portes. Nas regiões e nos pólos turísticos, atendem principalmente ao turismo doméstico de massa.

As viagens de negócio foram responsáveis por 40,8% da ocupação dos hotéis econômicos no País em 1997, segundo dados da *Horwath Consulting*. Os turistas individuais foram responsáveis por 20,6%, os grupos de turistas, por 20,3%; as convenções, por 8,8%; a tripulação aérea, por 4,3%; os membros do governo, por 1%; e outros, por 4,2%. Os hóspedes brasileiros representaram 76,9% da ocupação e os estrangeiros 23,1%.

Segundo a pesquisa *Fade-Embratur*, em 1995, 43% dos meios de hospedagem eram oferecidos por hotéis de duas estrelas e 27% por três estrelas. Com isso, esses estabelecimentos eram responsáveis, em conjunto, por 70% da oferta. Os quatro estrelas representavam 14% dos meios de hospedagem e os cinco estrelas, 4%. Assim, respondiam, em conjunto, por 18% da oferta. Os hotéis classificados com uma estrela representavam 12% dos meios de hospedagem no Brasil.

Na região Sul do País, os hotéis de duas e três estrelas eram responsáveis por 76% dos meios de hospedagem, na região Sudeste, por 68%; nas regiões Norte e Centro-Oeste, por 66%; e na região Nordeste, por 65%. A maior participação desses estabelecimentos no Sul e Sudeste é explicada pelo maior volume de turismo de curta e média distâncias nessas regiões.

Nas regiões Sudeste e Nordeste do País, os hotéis de quatro e cinco estrelas representavam 20% dos meios de hospedagem. Nas regiões Centro-oeste e Norte, 17%, e na região Sul, 14%. A maior participação relativa desses empreendimentos no Sudeste decorre do turismo de negócios, e no caso da região Nordeste, do turismo internacional de lazer.

Os hotéis de uma estrela representavam 12% dos meios de hospedagem no Brasil, em 1995. Nas regiões Norte e Centro –Oeste, esse segmento era responsável por 17% dos leitos; na região Norte, por 15%; na região Sudeste, por 12%; e na região Sul, por 10%.

## **4.6 TIPOS DE HOTEL**

Na tipologia dos hotéis, a classificação utilizada por *Horwater Consulting & Sotenonti*, coincide com a da Embratur.

### **4.6.1 HOTÉIS DE LAZER (*RESORTS*)**

Os hotéis de lazer ou *resorts* são voltados para as viagens de férias ou descanso. Localizam-se principalmente em balneários, rios, lagos, regiões montanhosas, áreas rurais ou pólos turísticos. Oferecem infra-estrutura para atividades esportivas, como piscinas, quadras de esporte e salas de jogos. Realizam atividades de entretenimento coordenadas por animadores, como passeios de barco, caminhadas e competições.

### **4.6.2 HOTÉIS DE NEGÓCIOS**

Os hotéis de negócios atendem basicamente à demanda gerada por viagens de trabalho, feiras, convenções e eventos em geral. Localizam-se em grandes centros comerciais e industriais e oferecem serviços e facilidades para os executivos, como salas privativas para reuniões, computadores, faxes e secretárias, que costumam ser reunidos em áreas específicas, chamadas *Business Centers*.

### **4.6.3 HOTÉIS DE TRÂNSITO**

Os hotéis de trânsito são os empreendimentos localizados próximos (ou no interior) de aeroportos, ferrovias e rodovias. Procuram atender, em geral, à demanda por estadas de curto período durante o deslocamentos dos passageiros.

### **4.6.4 MOTÉIS**

Tradicionalmente, localizam-se à beira de estradas ou rodovias, são uma variação do Hotel de Trânsito. Em geral, são empreendimentos simples, de pequeno e médio portes, horizontais e dotados de garagens. Outra característica é a ausência de contato direto com os funcionários. O *check-in* e o *check-out* são informais e bastante rápidos.

### **4.6.5 HOTÉIS –RESIDÊNCIA (FLATS)**

Os hotéis-residência, conhecidos também como flats ou *apart-hotéis*, caracterizam-se como edifícios em que são oferecidos serviços como limpeza, arrumação e lavanderia, cujos custos são inclusos no condomínio. Os apartamentos são dotados de cozinha e os serviços de alimentação costumam restringir-se ao *coffee shop*.

### **4.6.6 HOTÉIS – CASSINO**

Os hotéis-cassino são estabelecimentos voltados para a demanda gerada pelas viagens de lazer e entretenimento associadas aos jogos dos cassinos. São normalmente empreendimentos sofisticados e de grade porte, situados junto a complexos turísticos.

#### **4.6.7 HOTÉIS DE CURA**

Os hotéis de cura, ou hotéis-clínica, são empreendimentos que oferecem, além da hospedagem, tratamentos ou revitalização ou médicos. Contam com infra-estrutura clínica, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros profissionais. Situam-se, em geral, em regiões montanhosas, balneários ou estâncias climáticas.

#### **4.6.8 HOTÉIS DE SELVA**

Os hotéis de selva são empreendimentos localizados em regiões que desenvolvem atividades de ecoturismo. Costumam privilegiar a integração com o meio em que estão inseridos com o objetivo de minimizar os impactos sobre o ambiente. Em geral, são de pequeno e médio portes e operam com pouca sofisticação.

#### **4.6.9 HOTÉIS – FAZENDA**

Os hotéis-fazenda são empreendimentos voltados para viagens de lazer. Em geral, ocupam grandes áreas e oferecem atividades campestres, como passeios a cavalo e infra-estrutura para esportes. Segundo o Guia Quatro Rodas de 1999, a maior parte desses estabelecimentos está concentrada na região Sudeste do País, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro.

### **4.7 O SETOR HOTELEIRO NO BRASIL**

As hospedarias surgiram no Brasil, no século XVIII, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, para atender aos viajantes europeus. No início do século XIX, vários edifícios

foram transformados em estabelecimentos hoteleiros com o aumento da procura por hospedagem, provocado pela transferência da família real e pela abertura dos portos.

No início do século XX foi construído, no Rio de Janeiro, o primeiro edifício do País para abrigar um estabelecimento hoteleiro. O Hotel Avenida, maior empreendimento do tipo em operação no Brasil, com 220 apartamentos, foi inaugurado em 1908. Até então, todos os hotéis funcionavam em prédios adaptados.

Em 1907, o País recebeu os primeiros turistas internacionais, através de uma excursão organizada pela Agência *Cook* para o Rio de Janeiro. Neste mesmo ano, a cidade passou a oferecer incentivos fiscais para construções de novos hotéis. Em 1922, foi inaugurado o *Copacabana Palace*, um empreendimento de luxo, com 223 apartamentos, construído pelo empresário Otávio Guinle, tendo como referência o *Hotel Carlton*, situado em Cannes, na França.

Em São Paulo, vários empreendimentos de pequeno e médio portes foram construídos na capital e no interior pelos fazendeiros de café para atender às viagens de negócios do final do século XIX, e início do XX. Com isso, em 1921, foi fundada a União dos Proprietários de Hotéis, Restaurantes, Confeitarias, Cafés e Casas do Gênero de São Paulo.

Na década de 30, o setor hoteleiro no Brasil também sofreu os efeitos da diminuição do número de viagens, com a crise de 29. Apesar disso, vários empreendimentos de pequeno e médio portes foram organizados no País para atender ao crescimento da demanda doméstica por hospedagem.

No início dos anos 40, o crescimento do jogo nos cassinos do País motivou a diversificação do setor, através da construção de hotéis-cassinos, como o Parque Balneário, em Santos (SP); o Quitandinha, em Petrópolis (RJ); e o Quississana, em Poços de Caldas (MG). No entanto, esses cassinos acabaram sendo desativados com a proibição do jogo em 1946.

A partir de meados da década de 40, as viagens comerciais voltaram a ser as principais responsáveis pela demanda dos hotéis do Rio de Janeiro e de São Paulo, dadas as limitações das atividades de turismo no País. Por essa razão, o setor apresentou evolução pouco significativa até meados dos anos 50, por conta do pequeno crescimento do número de viagens.

A situação do setor modificou-se a partir do final dos anos 50, com o desenvolvimento do transporte aéreo, caracterizado pela introdução dos aviões de grande porte e investimentos em aeroportos. Outros fatores importantes para o incremento das viagens foram a construção de estradas interestaduais e a instalação da indústria automobilística no Brasil.

No início dos anos 60, surgiram também as primeiras iniciativas do poder público para estímulo ao desenvolvimento do turismo no País. Com isso, foram criados programas de incentivo para a construção de hotéis intermediários, com o objetivo de expandir e adequar o parque hoteleiro a essas atividades.

Segundo dados da EMBRATUR, em 1963 o Rio de Janeiro era responsável por 40% dos 40 mil leitos de primeira e segunda classes existentes no País.

A expansão do setor hoteleiro, na década de 70, foi estimulada pelo crescimento do número de viagens, provocada pelo desenvolvimento da infra-estrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o número de hóspedes no Brasil aumentou de 19,38 milhões em 1969 para 26,51 milhões em 1973, um incremento de 36,8%.

Também contribuíram para o desenvolvimento de novos empreendimentos o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos no setor de turismo, oferecidos pela EMBRATUR, a partir da segunda metade da década de 60.

Outros fatores importantes foram a expansão das redes hoteleiras locais e a entrada das grandes cadeias internacionais no país, motivadas pelo aumento da concorrência e pela expectativa de crescimento do turismo e das viagens de negócios internacionais, com destino ao País.

Segundo o IBGE, o número total de meios de hospedagem no País aumentou de 12,66 mil estabelecimentos, em 1968, para 17,68 mil em 1981, um crescimento de 39,65%. Com isso, o total de aposentos disponíveis cresceu de 211,87 mil para 351,7 mil, um incremento de 66%.

#### **4.8 A EXPANSÃO NA DÉCADA DE 70**

A expansão do setor hoteleiro, na década de 70, foi estimulada pelo crescimento do número de viagens, provocado pelo desenvolvimento da infra-estrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Segundo o IBGE, o número de hóspedes no Brasil aumentou de 19,38 milhões em 1969 para 26,51 milhões em 1973, um incremento de 36,8%.

Também contribuíram para o desenvolvimento de novos empreendimentos o elevado nível de atividade econômica, no período, e os incentivos para os investimentos no setor de turismo, oferecidos pela EMBRATUR, a partir da segunda metade da década de 60.

Outros fatores importantes foram a expansão das redes hoteleiras locais e a entrada no País das grandes cadeias internacionais, motivadas pelo aumento da concorrência e pela expectativa de crescimento do turismo e das viagens de negócio internacionais com destino ao País.

Segundo o IBGE, o número total de meios de hospedagem no País aumentou de 12,66 mil estabelecimentos em 1968 para 17,68 mil em 1981, um crescimento de 39,65%. Com isso, o total de aposentos disponíveis cresceu de 211,87 mil para 351,7 mil, um incremento de 66%.

Os maiores crescimentos do período 1968/1979 foram registrados nos segmentos de hotéis de luxo (300%) e de primeira categoria (265,44%). Em conjunto, o total de estabelecimentos associados a esses padrões aumentou de 164 para 609, segundo o IBGE.

Outros destaques foram a diversificação dos meios de hospedagem, representada pelo crescimento do número de motéis, de 38 unidades em 1968 para 1,02 mil em 1979; e a reestruturação do setor ocorrida no período, com a redução do número de pensões de 4,05 mil para 3,34 mil, o equivalente a uma queda de 17,55%.

#### **4.9 A ENTRADA DAS REDES INTERNACIONAIS**

A entrada das cadeias internacionais de hotéis no Brasil, na década de 70, foi estimulada pelo acirramento da concorrência entre essas companhias em âmbito internacional



e pela transformação do País em um importante pólo de viagens de negócios internacionais, com o crescimento da economia e a entrada das empresas multinacionais.

A estratégia utilizada pela maior parte das redes internacionais para a entrada no País nesse período, foi a associação como grupos nacionais, os quais na maioria dos casos assumiram a responsabilidade pelos investimentos imobiliários dos projetos hoteleiros. Destacou-se também a operação de empreendimentos, através de contratos de gestão e sistemas de franquias.

A primeira cadeia internacional a operar no País foi a *Hilton Internacional Corporation*, que passou a administrar, em 1971, um hotel com 400 apartamentos na avenida Ipiranga (Hilton São Paulo), construído pelo consórcio *Scuracchio*.

A *Holiday Inn* assumiu a administração de dois hotéis *Nivory*, no interior de São Paulo, no início da década de 70. Em 1976, passou a operar, em regime de *franchising*, hotéis em Santos, Campinas e São Bernardo do Campo. Em 1974, foi inaugurado o Rio *Sharaton* e o *International Rio*, administrado pela *Intercontinental Hotel Corporation*.

A *Méridien* iniciou suas atividades no País, em 1975, através de uma associação com o grupo Sisal; o *Clube Méditerranée* instalou-se em 1976, na ilha de Itaparica, na Bahia; e a cadeia Novotel iniciou suas operações em parceria com o grupo Moreira Salles, em 1977. A rede *Caesar Park* inaugurou estabelecimentos em São Paulo e no Rio de Janeiro em 1976 e 1979, respectivamente.

Os principais impactos da entrada das operadoras internacionais, no País, foram a diversificação dos serviços de hospedagem, oferecidos pelos empreendimentos que atuavam no segmento de luxo; e o aumento da profissionalização no setor, com o emprego de mão-de-obra especializada e qualificada. As cadeias também contribuíram com o incremento do turismo internacional com destino ao Brasil.

#### **4.10 O CRESCIMENTO DAS REDES DOMÉSTICAS**

Os anos 70 também foram marcados pelo crescimento das cadeias nacionais e pelo desenvolvimento dos novos projetos independentes, estimulados pelo aumento da procura por

hospedagem e pelos incentivos para construção de novos empreendimentos, entre os quais destacaram-se os recursos do Fundo Geral de Turismo (Fungetur).

Em 1971, a Hotéis Reunidos S.<sup>a</sup> inauguraram o Hotel Nacional no Rio de Janeiro, oitavo estabelecimento do grupo. A rede Tropical, controlada pela Varig, construiu o Hotel Santarém (AC), em 1973, e os hotéis de Manaus (AM) e Tambaúba (PB), em 1976.

A rede *Othon* expandiu sua cadeia de duas para oito unidades entre 1972 e 1979, com a construção de novos hotéis em Salvador (BA), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), Fortaleza (CE) e Recife (PE).

O grupo *Arão Sahm*, proprietário da rede Eldorado, inaugurou um hotel na avenida São Luís, em São Paulo (SP), em 1973; o Morada do Sol, em Araraquara (SP), e o *Village Atibaia*, em Atibaia (SP), em 1977; e mais o Eldorado Higienópolis, em São Paulo (SP), e o Eldorado São José dos Campos (SP), em 1978.

Além da expansão das redes hoteleiras nacionais, diversos empreendimentos independentes destacaram-se na época, como o Hotel Miramar, em Recife (PE), e o Casa Grande Hotel, no Guarujá (SP), construídos em 1972; o Sol Ipanema e o São Paulo *Center Hotel*, inaugurados em 1973; o Salvador Praia Hotel e o Everest Rio, inaugurados em 1974 e 1975, respectivamente, entre outros.

#### 4.11 A ESTAGNAÇÃO NOS ANOS 80

No início da década 80, apesar da crise econômica internacional e a redução do nível de atividade doméstica, alguns projetos elaborados no final dos anos 70 foram consolidados, especialmente no segmento de luxo. Entre os empreendimentos destacam-se o *Maksoud Plaza* (SP), o *Rio Palace* (RJ), o Transamérica (SP), o Internacional Foz (PR) e o Hilton Belém (PA).

No entanto, de meados da década de 80 até a implantação do Plano Real, em 1994, o desenvolvimento de novos projetos foi bastante prejudicado pela instabilidade econômica e pelo crescimento acelerado da inflação, pois, os investimentos em hotelaria dependem de grande mobilização de capital e os retornos são de médio e longo prazos.

Também contribuíram para a estagnação do setor a redução da entrada de estrangeiros no período de 1987 e 1990, motivada, entre outros fatores, pelo aumento da violência na cidade do Rio de Janeiro, principal portão de entrada no País, e a diminuição da atividade econômica, com a implantação do Plano Collor, em 1990.

Outra característica da década de 80 foi o desenvolvimento de hotéis de padrões econômico e intermediário em todo o mundo, motivado pelo crescimento das viagens de negócio, eventos e do turismo em geral.

No Brasil, o crescimento da procura por hospedagem de padrão intermediário abriu espaço para os *flats*, dadas as limitações ao financiamento de novos projetos hoteleiros no período. Com isso, muitas operadoras, como Accor, Transamérica e Casear, passaram a administrar *flats* no País.

#### **4.12 O IMPACTO DA ESTABILIZAÇÃO**

A estabilização da economia, em 1994, marcou o início de uma fase de expansão da demanda do setor hoteleiro no Brasil, motivada pelo aumento da entrada de estrangeiros no País e pelo incremento do número de viagens domésticas. Segundo a *Horwath Consulting & Soteci*, entre 1994 e 1997, a ocupação dos hotéis de luxo cresceu 11,6% e a dos hotéis intermediários, 9,1%. No caso dos hotéis econômicos, o crescimento foi de 10,2% entre 1995 e 1997.

O desenvolvimento do turismo doméstico e das viagens de negócios no interior do País, a partir de 1994, foi promovido pelo incremento de renda da população, pelo financiamento de passagens aéreas e dos pacotes turísticos e pelo crescimento do nível de atividade econômica. Por outro lado, a melhoria da imagem do País no exterior, a entrada de novas empresas internacionais e os investimentos em infra-estrutura e novos produtos turísticos, garantiram o crescimento da entrada de estrangeiros.

Além do aumento da procura, o período foi marcado pelo início de um processo de reorganização e diversificação do setor, promovido pelo aumento da concorrência, com o desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros, criação de pólos turísticos e a entrada

de novas operadoras. Com isso, as tarifas médias de hospedagem caíram de US\$97,1 em 1996 para US\$80,3 em 1997, queda de 9,06%.

A expansão do parque hoteleiro foi estimulada pela estabilização da economia e pelas perspectivas de crescimento do turismo e das viagens de negócios do País, como a abertura da economia e os investimentos de infra-estrutura. Outro aspecto importante foi o desenvolvimento de novos mecanismos e fontes de financiamentos, para novos projetos hoteleiros e pólos turísticos, com destaque para o BNDES e fundos institucionais.

Entre 1990 e 1996, foram investidos US\$442 milhões em 10 novos empreendimentos de luxo no País. Segundo estudo elaborado pela consultoria Ernest & Young em 1998, entre 1997 e 2003 estavam previstos investimentos de US\$ 5 bilhões na modernização e construção de novos hotéis no Brasil.

O novo ciclo de investimentos, também, vem estimulando a reorganização do setor, através da definição de novos padrões de concorrência e da profissionalização da administração dos estabelecimentos. A entrada de novas empresas e novos projetos, também, têm estimulado o reposicionamento de mercado e os investimentos em modernização dos hotéis estabelecidos.

#### **4.13 VIAGENS DE NEGÓCIO**

As viagens profissionais e de negócios são realizadas, principalmente, por executivos ou técnicos e costumam ser financiadas pelas empresas. Ocorrem, em geral, entre grandes centros industriais e financeiros durante os dias úteis da semana. Seu volume depende do porte e do perfil da economia da região.

Os empreendimentos hoteleiros, voltados para esse segmento da demanda, em geral, oferecem um conjunto de serviços e facilidades específicos para esses hóspedes, como salas de reuniões e convenções, secretárias, computadores, etc.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), o Brasil recebeu cerca de 3 milhões de visitantes em 1997, dos quais 28,3%, estavam em viagem de negócio. No âmbito doméstico, as viagens de negócio foram responsáveis por cerca de 71% dos 21,2

milhões de desembarques domésticos realizados em 1997, segundo estimativas do Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA).

Em 1996, as viagens de negócio foram responsáveis por 43,4% da ocupação dos hotéis de luxo; por 45,5% da ocupação dos hotéis intermediários; e por 39,1% da ocupação dos hotéis econômicos, segundo pesquisa elaborada pela *Horwath Consulting & Soteci* Auditores Independentes S/C.

#### **4.14 VIAGENS DE LAZER**

As viagens de lazer ocorrem, principalmente, em locais com atrativos turísticos, como praias, regiões montanhosas, estâncias climáticas, centros de entretenimento, pólos culturais e regiões históricas. Concentram-se nos finais de semana, feriados e nos período de férias escolares.

Essas viagens criam a necessidade de alojamento e abrigo para as pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe de seus domicílios, em atividades de turismo e entretenimento. Por essa razão, geram demanda para hotéis e meios de hospedagem em geral.

As agências de viagens e as operadoras de turismo são os principais responsáveis pela organização das viagens de lazer e dos programas de turismo e entretenimento. Por essa razão, caracterizam-se como importantes canais de comercialização dos meios de hospedagem.

As agências de viagem atuam como varejistas no planejamento e organização das viagens. As operadoras atuam, em geral, como atacadistas, organizando de pacotes de viagens voltados, principalmente, para o turismo de massa.

As viagens de lazer realizadas em âmbito regional ou inter-regional compõem o turismo doméstico; as viagens internacionais, realizadas para o estrangeiro, caracterizam o turismo internacional emissivo; e as viagens internacionais com destino ao Brasil formam o turismo receptivo.

O turismo doméstico e o turismo internacional receptivo compõem a demanda por meios de hospedagem representados pelas viagens de lazer. O turismo internacional emissor gera demanda por meios de hospedagem nos países estrangeiros.

Em 1977, as viagens de lazer representaram 27,6% da ocupação dos hotéis de luxo; 31,1% da ocupação dos hotéis intermediários; e 40,9% da ocupação dos hotéis econômicos, segundo dados da *Horwath Consulting*.

#### **4.15 TURISMO DOMÉSTICO**

O volume do turismo doméstico está relacionado ao tamanho da população e ao nível de renda do país. Em geral, os países e as regiões com maior população e maior renda apresentam maior potencial de turistas.

No Brasil, cerca de 30 milhões de pessoas, o equivalente de 19% da população, são excluídas do mercado, pois vivem abaixo da linha de pobreza. Segundo dados da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), a propensão a viajar dos segmentos da população com maior renda, representado pelas classes A,B e C, é 19% maior do que nos segmentos de menor renda, representados pelas classes D e E.

Destacam-se, também, como fatores importantes para o turismo doméstico as características dos atrativos turísticos do país e o perfil da infra-estrutura necessário a essas atividades, como rodovias e aeroportos, parque hoteleiro, serviços de apoio aos turistas, etc.

Outro fator importante é o preço das tarifas aéreas, sobretudo para o turismo interregional, que envolve viagens de média e longa distâncias. Segundo estimativas do SNEA, o turismo foi responsável por cerca de 29% dos desembarques domésticos em 1996.

Em novembro de 1998, a Embratur divulgou um estudo, realizado em parceria com a Fipe, para dimensionar e caracterizar o mercado doméstico de turismo no Brasil. O estudo foi realizado entre abril e julho de 1998, em 71 municípios do País.

Segundo o levantamento, o número de turistas domésticos foi estimado em 38,2 milhões de pessoas em 1997, o que correspondeu a 24,3% da população. A receita direta

gerada por esse segmento foi avaliada em R\$13,18 bilhões, 1,48% do PIB de 1997. Considerando os efeitos indiretos dessas atividades, o valor movimentado pelo setor foi avaliado em R\$24,78 bilhões, ou 2,78% do PIB.

A pesquisa apontou, também, que os hotéis foram utilizados, em média, por 11,5% dos turistas domésticos, o que representa 4,4 milhões de hóspedes potenciais no País. Na população de maior renda, representada na pesquisa pelas classes A, B e C, os hotéis foram utilizados por 20,3% dos turistas. Nos segmentos de menor renda, representados pelas classes C e D, os hotéis foram utilizados por 5,7% dos turistas.

O principal meio de hospedagem, utilizado pelos turistas domésticos no País, foi a casa dos amigos, com uma participação média de 73,2%. Em seguida vieram os hotéis, utilizados 11,5%; a casa alugada, com 5,3%; a casa própria, com 2,4%; as pousadas, com 2,9%; e outros meios de hospedagem, com 4,7%.

#### **4.16 TURISMO INTERNACIONAL**

O turismo internacional receptivo depende do perfil dos atrativos turísticos oferecidos pelos países e dos seus preços relativos, que são determinados pela taxa de câmbio e pelos custos dos produtos turísticos. Quanto mais diversificados são os atrativos e mais baratos os produtos turísticos oferecidos, maior tende a ser a demanda.

Outro aspecto importante para o turismo receptivo são as características da infraestrutura oferecida, como parque hoteleiro, aeroportos e serviços de apoio; e aspectos sócio-econômicos gerais da região, como imagem do país, vínculos culturais e históricos, entre outros.

Os visitantes internacionais representam um dos mais importantes segmentos da demanda para o setor hoteleiro, pois estão associados às viagens de média e longa distâncias. Essa atividade também é considerado um importante gerador de renda de divisas internacionais, uma vez que apresenta o mesmo comportamento das exportações.

Segundo dados da Embratur e do Banco Central, em 1997, o turismo foi o quarto maior gerador de divisas internacionais, com US\$2,59 bilhões. O principal produto foi o

minério de ferro, com US\$2,85 bilhões; seguido pelo café, com US\$2,75 bilhões; e pela soja, com US\$2,68 bilhões.

Em 1997, o Brasil recebeu 3 milhões de visitantes internacionais, dos quais 65,3% estavam em viagem de turismo. Segundo dados da *Horwath Consulting & Sotecomti*, esses visitantes foram responsáveis por 48,8% da ocupação dos hotéis de luxo; por 26,4% da ocupação dos intermediários; e por 16,9% da ocupação dos hotéis econômicos.

#### **4.17 EVENTOS**

Os eventos são as feiras e exposições de caráter promocional, além de convenções, encontros, seminários e reuniões semelhantes. Constituem um segmento importante para a demanda dos hotéis, principalmente nos grandes centros econômicos, como São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ).

Em 1997, os congressos e as convenções foram responsáveis por 4,3% dos visitantes internacionais. Segundo a Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Congressos (ABEOC), o setor movimentou, em 1997, R\$ 4 bilhões no País.

Os eventos foram responsáveis por 20,1% da ocupação dos hotéis de luxo; por 13,2% da ocupação dos hotéis intermediários; e por 8,8% da ocupação dos hotéis econômicos, segundo pesquisa elaborada pela *Horwath Consulting* em 1997.

#### **4.18 COMPONENTES SAZONAIS**

A demanda pelos meios de hospedagem sofre efeitos sazonais que ocasionam variações nos níveis de ocupação dos hotéis. As características do comportamento sazonal estão relacionadas ao perfil da demanda explorada pelo empreendimento hoteleiro.

Os hotéis que atuam no segmento de viagens de negócios apresentam normalmente níveis de ocupação maiores durante os dias úteis da semana e menores nos finais de semana.



Durante as férias escolares, entre dezembro e fevereiro e no mês de julho, quando as viagens de negócios normalmente diminuem, os níveis de ocupação também costumam cair.

A demanda gerada pelos eventos apresenta, de modo geral, o mesmo comportamento das viagens de negócios, haja vista que as atividades associadas às feiras, convenções, exposições e cursos geralmente ocorrem durante os dias úteis da semana. Porém, a realização desses eventos não está concentrada em períodos específicos do ano, como no caso das viagens de negócios.

Os hotéis que atendem às viagens de lazer, como os *resorts*, costumam registrar seus maiores níveis de ocupação nos finais de semana e durante os períodos de férias escolares. Nessas ocasiões, as viagens de lazer costumam ser maiores que as viagens de negócio.

Os períodos do ano em que são registrados os maiores volumes de demanda costumam ser chamados de alta temporada; e os de menor demanda, de baixa temporada. Os períodos em que a procura é intermediária são chamados de média temporada.

Nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, a alta temporada ocorre entre dezembro e fevereiro e no mês de julho. Esses períodos coincidem com as férias escolares, quando acontece a maior parte das viagens de lazer domésticas. As taxas médias de ocupação registradas, nesses meses, em 1996 foram 77,8% no Sudeste, 74,2% no Sul e 81% no Nordeste.

Na região Centro-Oeste, a alta temporada ocorre entre julho e outubro, e na região Nordeste, em junho, julho, setembro e outubro. Esses meses coincidem com o período de férias na Europa e nos Estados Unidos. As ocupações médias na alta temporada de 1996 foram de 72,6%, no Centro-Oeste, e 70,5%, no Norte.

A média temporada é registrada nos meses de março, abril, outubro e novembro nas regiões Sul e Sudeste. Nesses períodos, as taxas médias de ocupação, em 1996, foram de 45,3% para o Sul e 48,7% para o Sudeste.

No Nordeste, a média temporada ocorre entre setembro e novembro; no Centro-Oeste, entre março e julho; no Norte, entre março e maio e nos meses de agosto e novembro. As taxas médias de ocupação em 1996, para esses períodos, foram de 51,4% no Nordeste, 46,9% no Centro-Oeste e 53,1% no Norte.

A baixa temporada acontece nos meses de maio, julho, agosto e setembro no Sul e Sudeste do País. No Nordeste, os níveis mais baixos de demanda são registrados entre março e julho e no mês de agosto. Em 1996, a ocupação média nesses períodos caiu para 25% no Sul, 28% no Sudeste e 28,9% no Nordeste.

Na região Centro-Oeste, a baixa temporada ocorre entre novembro e fevereiro; e na região Norte, entre dezembro e fevereiro. As ocupações médias registradas para esses períodos foram de 27,7% no Centro-Oeste e 33,5% no Norte.

#### **4.19 PARQUE HOTELEIRO**

As avaliações relativas à extensão do parque hoteleiro brasileiro e sua importância para a economia variam conforme o método utilizado pela pesquisa, definição da amostra e abrangência do levantamento de informações. Essas são as principais razões da divergência de dados existentes sobre o setor.

Outro aspecto importante é a inexistência de informações sistemáticas sobre os meios de hospedagem no País desde 1983, quando o IBGE encerrou as pesquisas na área. Com isso as análises sobre a evolução do setor, em geral, costumam ser limitadas pela ausência de dados.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), em 1998 existiam no País cerca de 10 mil meios de hospedagem, responsáveis pela geração de 720 mil empregos diretos e 180 mil empregos indiretos. Ainda segundo a ABIH, naquele ano o setor movimentou cerca de US\$ 2 bilhões.

Em 1998, a Embratur registrava a existência de 2,9 mil hotéis. No entanto, estimativas relativas aos estabelecimentos não cadastrados indicavam que operavam no Brasil cerca de 18 mil empreendimentos. O Guia Quatro Rodas, por sua vez, relacionou 4,66 mil meios de hospedagem no Brasil em 1998.

A maior parte dos meios de hospedagem do País está localizada nos grandes centros econômicos, regiões que coincidem com os principais centros emissores de turistas domésticos e receptores de turistas internacionais. Essa configuração é explicada pelo perfil do turismo no Brasil.

Segundo a pesquisa *Fade-Embratur*, a região Sudeste concentrava 48% dos meios de hospedagem do País em 1995 e a região Sul, 25%. Com isso, ambas as regiões eram responsáveis por 73% do total de meios de hospedagem existentes. A região Nordeste contava com 18% do total, a região Centro-Oeste com 5% e a região Norte com 4%.

Em janeiro de 1999, não existiam dados organizados sobre a configuração do parque hoteleiro brasileiro, depois da entrada em operação dos novos empreendimentos no período de 1996 e 1998. No entanto, é possível que a participação relativa entre as regiões não tenha apresentado variações significativas, haja vista que os novos projetos estão sendo desenvolvidos em todas as regiões do País.

## **4.20 A INDÚSTRIA HOTELEIRA**

### **4.20.1 NORTE**

#### **4.20.1.1 Perfil de demanda**

As viagens de negócios compõem o principal segmento da demanda, por hospedagem em Manaus (AM) e Belém (PA), capitais dos estados e principais centros econômicos da região. O segmento composto pelos eventos e convenções deve desenvolver-se com a consolidação dos investimentos hoteleiros e a oferta de infra-estrutura, como centros de convenções, auditórios, etc.

No segmento de viagens de lazer, a floresta amazônica é considerada um dos maiores e mais diversificados pólos de ecoturismo do mundo. Também destaca-se como um importante destino turístico na região a ilha de Marajó, no Pará.

Em 1998, a região Norte respondeu por 8,16% do turismo receptivo doméstico, segundo pesquisa *Fipe-Embratur*. O destaque foi o Estado do Pará, que respondeu por 4,9% do turismo receptivo no País. No segmento do turismo internacional, os pólos ecoturísticos da região compreendem os mais importantes destinos.

O período de alta temporada na região ocorre nos períodos de férias na Europa e nos Estados Unidos, entre julho e outubro. A média temporada acontece entre março e maio e a baixa temporada, entre dezembro e fevereiro.

A ocupação média registrada na alta temporada de 1996 foi de 70,5%; na média 53,1%; e na baixa 33,5%. No segmento cinco estrelas, a ocupação variou entre 35 e 65% nos períodos de baixa e alta temporadas. Nos hotéis quatro estrelas, variou entre 32,8 e 66,3%; nos três estrelas, entre 33,8 e 65%; nos duas estrelas, entre 32,5 e 83,3%; e nos hotéis de uma estrela 42,5 e 83,8%.

Em 1996, a diária média dos hotéis da região Norte do País era de R\$50,18. No segmento cinco estrelas, a média era de R\$83,89; no quatro estrelas, R\$57,34; no três estrelas R\$45,9; no duas estrelas, R\$26,60; e nos hotéis de uma estrela R\$21,82.

Entre 1994 e 1996, as tarifas caíram em média 10,8%, segundo pesquisa *Fade-Embratur*. No segmento cinco estrelas a redução foi de 8%; no quatro estrelas, as tarifas sofreram pouca variação; no três estrelas, caíram 11,7%; no duas estrelas, 10,4%; e nos hotéis uma estrela, 7,7%. Essas quedas ocorreram por conta do aumento na concorrência, a partir de 1994 nos segmentos intermediários e econômicos do mercado.

#### **4.20.2 AMAZONAS**

Em 1998, o turismo ecológico trouxe ao Amazonas 160 mil visitantes, dos quais 50 mil (ou 31,25%) estrangeiros. Destacaram-se também os eventos culturais da região, especialmente a Festa do Boi Bumba em Manaus e o Festival Folclórico, em Parintins.

Desde meados da década de 90, a região procura investir no setor de turismo para diversificar sua atividade econômica, concentrada nas indústrias da Zona Franca de Manaus.

Em 1998, o estado contava com 16 hotéis de selva, voltados para as atividades de ecoturismo. Até o ano de 2001, estão previstos investimentos de US\$250 milhões em novos empreendimentos, que devem ampliar o parque hoteleiro e criar as condições para o desenvolvimento do turismo na região.

#### **4.21 ESTUDOS, PESQUISAS E INVESTIMENTOS NO SETOR TURÍSTICO DA REGIÃO NORTE**

O estudo elaborado em conjunto com SEBRAE e Fundação Getulio Vargas – ISAE, EMBRATUR, SUFRAMA E SUDAM, concluído em 1998, obteve-se as seguintes informações;

A região Norte tem vocação para o ecoturismo, pois reúne a terceira parte da Floresta Tropical, úmida da terra. Sendo as capitais os centros mais populosos e com melhor infra-estrutura, fica aí um problema para fomentar o ecoturismo. Manaus e Belém com mais de um milhão de habitantes, diferem da imagem dos que desejam conhecer a Selva Amazônica. Porém, pela sua infra-estrutura, são as cidades que têm o maior nível de desenvolvimento turístico. Há a necessidade de desenvolver estratégias de fortalecimento de outros centros urbanos, localizados no interior, que se encontrem perto das áreas de conservação de interesse. Para o Amazonas a pesquisa pautada na Deliberação Normativa n ° 329, de 06.06.94, da EMBRATUR, procurou selecionar cidades do interior que apresentassem algum potencial turístico a ser desenvolvido., tais como: Barcelos, Itacoatiara, Manacapuru, Manaus, Maués, Parintins e Presidente Figueiredo.

Apresenta-se a seguir, o resumo do estudo elaborado pela EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus; SUDAM – Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia, ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia da Amazônia e SEBRAE nos estados indicados no quadro 4.1; esse estudo foi iniciado em fevereiro de 1997, sendo concluído em maio de 1998.

A seleção dos municípios da Região Norte, participantes da pesquisa tomou como base a Deliberação Normativa n ° 329, de 06.06.94, da EMBRATUR, a qual estabeleceu os municípios a serem considerados como prioritários para alocação de recursos públicos federais no financiamento de empreendimentos e equipamentos turísticos. A partir desta listagem os SEBRAEs escolheram os municípios participantes da pesquisa, levando em consideração as potencialidades turísticas e infra-estrutura existentes. Foram selecionados 55 (cinquenta e cinco) municípios, conforme quadro 4.1. a seguir:

**QUADRO 4.1**  
**Municípios da Região Norte participantes da pesquisa**

ESTADO	MUNICÍPIOS
1. ACRE	1. Basiléia; 2. Cruzeiro do Sul; 3. Plácido de Castro; 4. Rio Branco; 5. Xapuri
2. AMAPÁ	1. Macapá
3. AMAZONAS	1. Barcelos; 2. Itacoatiara; 3. Manacapuru; 4. Manaus; 5. Maués; 6. Parintins; 7. Presidente Figueiredo
4. PARÁ	1. Belém; 2. Bragança; 3. Conceição do Araguaia; 4. Salinópolis; 5. Salvaterra; 6. Santarém (incluindo Alter do Chão); 7. Soure; 8. Tucuruí
5. RONDÔNIA	1. Alta Floresta do Oeste; 2. Ariquemes; 3. Caucalândia; 4. Cerejeiras; 5. Costa Marques; 6. Guajará-Mirim; 7. Ji-Paraná; 8. Pimenteiras; 9. Porto Velho; 10. Vilhena
6. RORAIMA	1. Amajari; 2. Boa Vista; Caracará; 4. Mucajá; 5. Normandia; 6. Pacaraima; 7. Uiramutã
7. TOCANTINS	1. Araguacema; 2. Araguaína; 3. Araguanã; 4. Araguatins; 5. Arraias; 6. Caseara; 7. Lagoa da Confusão; 8. Natividade; 9. Palmas; 10. Peixe; 11. Porto Nacional; 12. Taguatinga

Fonte: Estudos, Pesquisas e Investimentos no Setor Turístico da Região Norte, Fundação Getúlio Vargas – ISAE, 1997.

#### 4.21.1 O TURISMO NA REGIÃO NORTE

Os dados coletados nas empresas da Região Norte foram agrupados em categorias, possibilitando a caracterização dos quatro setores – hospedagem, agências, transportes e restaurantes, bares e similares – no que diz respeito aos seguintes aspectos: infra-estrutura oferecida, empresa, empresário, estratégias de marketing, negócio, gerenciamento do empreendimento, recursos humanos e, ainda, opiniões sobre o turismo. Apresenta-se sinteticamente as principais informações coletadas.

#### 4.21.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM

Constatou-se que o hotel é categoria que corresponde à maioria dos meios classificados de hospedagem, demonstrando a pouca variedade na tipologia dos estabelecimentos. A segunda categoria mais encontrada foi a pousada. Meios próprios para o

ecoturismo – como hotel de selva – somente foram encontrados no Estado do Amazonas (6 hotéis de selva). Hotéis de lazer estavam presentes nos Estados do Amazonas, Pará e Tocantins, porém em número reduzido. No Estado do Pará foi encontrado um hotel histórico. O Estado de Tocantins destacou-se por apresentar um razoável número de hotéis-residência. Mais de 60% dos estabelecimentos pesquisados não eram classificados pela EMBRATUR, demonstrando uma tendência das pequenas e micro empresas. A infra-estrutura para lazer e negócios ao pouco desenvolvida, merecendo melhorias principalmente por atender predominantemente ao turista que viaja a negócios.

Nos estabelecimentos pesquisados foram encontrados 10.584 unidades habitacionais e 16.011 leitos, empregando 4.813 pessoas na área operacional e administrativa. O coeficiente UH/estabelecimentos para a região Norte situou-se em 33,58, sendo que o Estado do Pará apresentava o maior coeficiente 48,10. A média de leitos, por unidade habitacional, situou-se em 1,51 para a Região, sendo que o Estado do Tocantins apresentou o coeficiente mais elevado 1,85 e os Estados de Roraima e Amazonas apresentaram os menores coeficientes 1,32 e 1,35 respectivamente. Este coeficiente para a Região era inferior ao coeficiente médio encontrado pela EMBRATUR para os meios de hospedagem classificados, que foi de 2,16. Este coeficiente é bastante baixo quando comparado com as demais regiões brasileiras e, provavelmente, deve-se ao fato dos estabelecimentos atenderem prioritariamente ao turismo de negócio. Este tipo de turista normalmente viaja desacompanhado, como ficou evidenciado na etapa do perfil do turista, ocupando sozinho a UH (Unidade Habitacional). O número médio de empregados por estabelecimento ficou em torno de 15, sendo que os Estados do Pará e Amazonas empregavam acima de 20 pessoas por estabelecimento, fato que se explica por serem estes Estados os que apresentam meios de hospedagem de melhor infra-estrutura. Os estados de Rondônia e Acre eram os que empregavam em menor número, em torno de 8 empregados por estabelecimento. O número médio de empregados por leitos estavam em 0,45.

Encontrou-se um grande número de meios de hospedagem não registrados em entidades de classe nos Estados do Acre, de Rondônia e de Tocantins. Nos demais Estados havia uma preocupação dos estabelecimentos em manter registro em alguma entidade representativa,

Os dados relativos ao tempo de atividade das empresas demonstraram que o segmento hoteleiro estava consolidado na Região Norte, uma vez que mais de 50% dos

estabelecimentos existiam há mais de 5 anos. A exceção ficou por conta do Amapá, onde mais de 60% dos estabelecimentos têm menos de 5 anos de atividade.

Com exceção do Amapá, os demais Estados apresentaram um nível de informatização baixo, porém deve-se considerar que no Amapá somente foram pesquisados 9 estabelecimentos e todos na cidade de Macapá. Este baixo índice de informatização refletiu-se na questão relativa à formação dos preços. Verificou-se que a maioria das empresas fixavam seus preços, olhando para a concorrência ou melhor, pois além de não utilizarem planilhas de custos, também não acompanhavam tarifas praticadas fora do Estado.

Os entrevistados foram solicitados a emitir opiniões a respeito dos maiores empecilhos para o incremento do turismo na cidade e, também, quais seriam os principais pólos emissores de turistas.

Na opinião deste segmento, as principais limitações ao incremento do turismo seriam: a inexistência de divulgação, de infra-estrutura e de apoio do governo federal. A falta de divulgação foi representativa em quase todos os Estados e, associada ao menor número de respostas no item “falta de atrativos turísticos”, pode refletir a crença dos respondentes no fato de que uma melhor divulgação da Região Norte poderia atrair um número maior de turistas. Esta constatação não foi válida para Rondônia, onde o segmento julgava que a falta de atrativos turísticos era uma limitação importante. O setor tinha uma clara percepção dos limites da Região Norte no que diz respeito à falta de infra-estrutura.

Na opinião deste segmento, o principal pólo emissor de turistas seria o próprio Brasil, principalmente no Tocantins, onde mais de 70% dos respondentes assinalou esta alternativa. No Acre foi destacada a Bolívia e também Peru, provavelmente pela proximidade do Estado com estes países. Em Roraima, a Venezuela também obteve um número razoável de citações.

#### **4.21.3 AGÊNCIAS DE VIAGEM E TURISMO**

O campo de atuação das agências de viagem e turismo da Região Norte estava concentrado no turismo emissor. O Estado do Amazonas era o que dispunha do maior número de agências e uma boa distribuição entre turismo receptivo e emissor, oferecendo



inclusive produtos turísticos inerentes ao ecoturismo. O Estado do Acre, apenas 2 agências, das 12 pesquisadas atuava no turismo receptivo.

Havia uma preocupação, por parte das agências, em manter registro em diferentes entidades de classe representativas, principalmente na EMBRATUR, o que favorece tanto o atendimento ao cliente como futuras ações integradas para incremento no turismo na Região, em colaboração com estas entidades.

Os dados relativos ao tempo de atividade das agência na Região Norte indicavam uma possível expansão do setor. No Amapá, por exemplo, constatou-se significativa expansão, ou seja, cerca de 37,5% das empresas em atividades à época da pesquisa haviam sido criadas nos dois anos anteriores (1995/1996) e em Tocantins e Roraima o percentual aproximou-se de 30%. De outra parte, verificou-se que, com exceção de Roraima e Amapá, mais de 50% das agências em atividades estavam atuando há mais de 5 anos.

O nível de informatização, deste setor, era bastante elevado, mais de 60% das agências pesquisadas encontravam-se informatizadas. A contabilidade, o faturamento e o cadastro de clientes foram citadas como as áreas gerenciais, onde a informática era mais utilizada. Verificou-se que, mesmo fazendo uso expressivo da informatização, as agências não acompanhavam as despesas, por áreas de atividades, e não formavam seus preços a partir de planilhas de custos, mas sim tendo como parâmetro o preço dos concorrentes.

Do total de 181 agências pesquisadas empregavam 1.081 pessoas, sendo 37% na área administrativa e 63% na operacional, com uma média de 6 pessoas empregadas por agência, constatou-se, ainda, que o setor fazia uso expressivo da terceirização.

Na opinião deste segmento, as principais limitações para o turismo concentraram-se, geralmente, na falta de divulgação, falta de infra-estrutura e falta de apoio do Governo. Deve-se destacar que, a exemplo da opinião do segmento hoteleiro, as agências consideraram a segurança um problema relevante no Estado do Pará. Também no Estado do Amazonas os preços elevados chamaram a atenção.

No que diz respeito à opinião deste segmento, sobre os principais pólos emissivos, o Brasil também se destacou, embora a América do Norte e a Europa tenham sido representativas. No Estado de Roraima a Venezuela foi bastante citada.

#### 4.21.4 TRANSPORTES TURÍSTICOS

Nos aspecto relacionado ao transporte, destacou-se o aluguel de veículos, com e sem motorista. Nos Estados do Acre e Amazonas existia uma razoável frota de táxis atendendo aos turistas.

Verificou-se que este setor tinha preocupação em manter registro em uma das entidades de classe representativas, havendo uma preferência pelo registro no Sindicato Patronal. Merecem destaque os Estados do Amapá e do Tocantins, onde um número razoável de empresas não estavam registrados em nenhuma entidade.

Este segmento empregava 2.323 pessoas, sendo 1.588 (68%) na área operacional e 735 (32%) na área administrativa.

No que diz respeito ao tempo de atividade das empresas deste segmento constatou-se que Tocantins apresentava expansão, uma vez que cerca de 40% das empresas foram criadas nos dois anos anteriores à pesquisa (1995/96). A expansão também era a tendência do Pará, onde quase 60% das empresas foram constituídas há menos de 5 anos. Já no Amazonas os dados indicam que o setor estava consolidado, pois 80% das empresas pesquisadas existiam há mais de 5 anos.

Com exceção do Acre – onde 70% das empresas não contavam com esta ferramenta – todos os demais Estados apresentavam um nível de informatização razoável para o setor. No estado de Roraima, cerca de 90% das empresas encontravam-se informatizadas, no entanto, verificou-se que também este setor não acompanhava preços praticados em outros Estados e não formava os preços através de planilhas de custos. A informatização era utilizada, basicamente, para as áreas de faturamento, contabilidade e controle de tráfego.

Na opinião deste setor, a falta de divulgação e de infra-estrutura são as limitações mais significativas que impediriam o incremento do Turismo na Região. No que diz respeito aos pólos emissivos, o Brasil obteve um número de citações representativos.

#### **4.21.5 RESTAURANTES, BARES E SIMILARES**

Quanto aos bares, restaurantes e similares constatou-se uma concentração na cozinha regional. Havia, ainda, uma certa predominância de serviços não muito procurados por turistas de maior poder aquisitivo, como lanches, prato pronto e refeição a quilo. Em Rondônia, por exemplo, quase 70% dos estabelecimentos pesquisados concentraram-se em bares, lanchonetes, pizzarias e outros campos de atuação que não são procurados por turistas. Verificou-se também, que existiam poucas casas para diversão noturna, podendo representar uma área atraente para investimentos.

De maneira geral, as instalações e equipamentos disponíveis, bem como a capacidade de acomodação dos estabelecimentos pesquisados eram razoáveis. Neste segmento verificou-se a presença de empresas informais. Pode-se destacar, também, que poucos estabelecimentos trabalhavam com cartão de crédito, normalmente utilizado por turistas de maior poder aquisitivo.

Havia uma razoável distribuição entre os estabelecimentos que funcionavam no período da manhã/tarde e a noite, mas um número reduzido no período da madrugada ou 24 horas.

Com exceção do Amapá e do Pará, nos demais Estados constatou-se que mais de 60% dos estabelecimentos não se encontravam registrados em entidades representativas.

O nível de informatização deste setor era bastante reduzido, alcançando menos de 20% dos estabelecimentos, com exceção do Pará onde a informática era utilizada por aproximadamente 22% dos empreendimentos pesquisados. Para este setor a falta de divulgação, inexistência de infra-estrutura e falta de apoio do Governo eram as principais limitações para o incremento do turismo na Região.

Os principais pólos emissivos citados foram o Brasil em primeiro lugar.

#### **4.21.6 PERFIL DO TURISTA**

A análise dos dados sócio-econômicos permitiu inferir que o turista da Região Norte

tinha a seguinte tendência: brasileiro do sexo masculino, acima de 31 anos, casado com escolaridade acima do 2º grau completo, assalariado ou empregador com renda acima de R\$2.000,00 (dois mil reais), viajava a negócios e sozinho, permanecia na cidade entre 1 a 4 dias, não fazia planejamento da viagem através de agência de turismo e pretendia voltar à cidade.

Os turistas foram solicitados a emitir opiniões sobre alguns aspectos da cidade considerados relevantes para o turismo. Os aspectos foram divididos em duas categorias. A primeira englobou a infra-estrutura urbana e a segunda referiu-se aos equipamentos turísticos.

A infra-estrutura urbana das capitais da Região Norte, na opinião dos turistas, foi considerada insatisfatória, com percentuais acima de 50% concentrados nas avaliações ruins e regulares em todos os itens avaliados.

Considerando somente a opinião dos que responderam as questões, verificou-se que o aspecto mais negativo era a limpeza, com 67% dos turistas avaliando-a como ruim ou regular. Logo após veio a sinalização, com 64% de respostas nas alternativas ruim ou regular. Estes dois aspectos são bastante relevantes para o turismo, por isso as informações obtidas merecem atenção.

O somatório das alternativas “ruim” ou “regular” para os demais itens avaliados pelos turistas foram os seguintes: o trânsito com 62%, meios de transporte com 58%, segurança com 55% e comércio com 52%.

Quanto aos equipamentos turísticos, observando-se somente o resultado dos que responderam as questões, os turistas consideravam satisfatória a rede hoteleira, bem como os restaurantes, com mais de 50%, considerando como bom ou ótimo os serviços prestados. Porém os atrativos turísticos, informações turísticas e diversões noturnas foram avaliados como ruim ou regular por mais de 50% dos turistas.

#### **4.22 O TURISMO NO AMAZONAS**

Muito embora não tenha sido incluído como um dos objetivos da Zona Franca de Manaus (ZFM), em seus documentos institucionais, teve-se o seu desenvolvimento após a ZFM, nas modalidades de turismo de negócios e turismo de compras, já que havia a vantagem

competitiva quanto ao comércio de artigos importados em relação as outras regiões do país, respaldados em incentivos fiscais, e ainda nosso País não havia aberto a sua economia.

Dentro deste contexto, o turismo praticado ficava restrito até 1990 a capital do Estado do Amazonas e seus arredores que já possuía um patrimônio histórico-cultural, oriundo do ciclo econômico da borracha como: Teatro Amazonas, Mercado Municipal Adolpho Lisboa, Reservatório do Mocó, Prédio da Alfândega, Museu do Porto, Palácio da Justiça, Igreja de São Sebastião, Palácio Rio Negro, Porto de Manaus, Cais Flutuante e Colégio Amazonense Dom Pedro I, além de casas residenciais em estilo português e inglês e atrativos turísticos como: Encontro das Águas, Arquipélago de Anavilhanas, Ponte da Bolívia, Praia da Ponta Negra, Tarumã, Parque Municipal do Mindu, Lago do Janauari e quedas d'água.

Os levantamentos estatísticos, a seguir apresentados, permite efetuar um diagnóstico do setor de turismo no Amazonas. Infelizmente não se conseguiu todos os indicadores com série histórica de 1985- 2000, uma vez que não há uma uniformidade das informações, durante o período referido, já que o setor responsável da Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto ao refinar tecnicamente seus indicadores, não permitiu a continuidade de algumas informações. Assim, as estatísticas estão posicionadas em séries históricas e outras somente do exercício do ano de 2000.

#### **4.23 DEMANDA TURÍSTICA**

A demanda turística estudada através do movimento de passageiros no aeroporto internacional – Eduardo Gomes – Manaus, no período de 1989 – 2000, conforme Tabela 4.1, onde se constata uma queda acentuada após 1991, com o maior decréscimo em 1994, só voltando a apresentar crescimento a partir de 1997, porém ainda longe de atingir o nível de 1989. Este comportamento deve-se à perda do turismo de compras, após a abertura da economia pelo Governo Collor e a conseqüente diminuição do volume de negócios de ZFM, dada a adaptação deste modelo à nova realidade brasileira.

**TABELA 4.1**  
**MOVIMENTO DE PASSAGEIROS NO AEROPORTO INTERNACIONAL**  
**“EDUARDO GOMES” – MANAUS - 1989 – 2000**

ANO	EMBARQUE		DESEMBARQUE	
	PASSAGEIROS	ÍNDICE (%) 1989=100	PASSAGEIROS	ÍNDICE (%) 1989=100
1989	623.761	100	655.374	100
1990	610.596	98	600.955	92
1991	577.447	93	586.806	90
1992	438.939	70	399.948	61
1993	459.582	74	441.788	67
1994	416.121	67	443.764	68
1995	454.115	73	482.609	74
1996	482.705	77	511.738	78
1997	504.738	81	552.517	84
1998	546.751	88	608.455	93
1999	481.867	77	528.785	81
2000 <sup>(1)</sup>	367.789	-	402.960	-

Fonte: Infraero, Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto

<sup>(1)</sup> os dados referem-se ao período de janeiro a setembro/2000

#### 4.24 HOTELARIA REGISTRADA

**TABELA 4.2**  
**NÚMERO DE HÓSPEDES SEGUNDO ESTADOS EMISSORES**  
**MANAUS – JAN A SET/2000**

RESIDÊNCIA PERMANENTE	HOSP	PERMAN.	IDADE	SEXO		MOTIVO	TRANSP.	PROFISSÃO
				MASC.	FEM.			
São Paulo	19.730	2,69	39,57	66,40	24,00	Negócios	Avião	Engenheiro
Rio de Janeiro	6.747	2,74	42,03	68,40	20,70	Negócios	Avião	Engenheiro
Pará	3.642	2,60	39,02	71,90	18,80	Negócios	Avião	Engenheiro
Distrito Federal	3.415	2,64	41,50	63,40	25,90	Negócios	Avião	Engenheiro
Amazonas	2.308	2,90	34,13	60,10	29,70	Outros	Avião	Professor
Roraima	1.894	2,49	36,26	58,80	32,30	Negócios	Avião	Comerciante
Minas Gerais	1.565	3,01	40,92	65,30	24,70	Negócios	Avião	Engenheiro
Paraná	1.239	2,88	40,42	67,00	25,80	Negócios	Avião	Engenheiro
Rondônia	1.225	2,61	37,75	63,70	26,00	Negócios	Avião	Comerciante
Ceará	1.126	2,72	39,27	69,20	19,50	Negócios	Avião	Engenheiro
Outros	7.026	3,06	37,53	73,61	18,83	Negócios	Avião	Engenheiro
Total	49.917	2,75	39,69	66,54	23,68	Negócios	Avião	Engenheiro

Fonte: Ficha Nacional de Registro de Hóspedes – FNRH's/SEC/GP

As informações da Tabela 4.2 permitem analisar que do total de 49.917 hóspedes nacionais 39,52% são provenientes do Estado de São Paulo. Os estados do Rio de Janeiro, Pará, Distrito Federal e Roraima, também ocupam lugar de destaque como aqueles que mais

enviaram turistas para Manaus. A permanência média dos hóspedes nacionais foi de 2,75 dias, a idade média é de 40 anos e a maioria pertence ao sexo masculino (66,5%).

O motivo de viagem que mais se destaca é a viagem de negócios; o meio de transporte mais utilizado é o avião; a Engenharia é a profissão de destaque, sendo significativa a presença de comerciantes.

#### 4.25 DEMANDA SEGUNDO PAÍSES EMISSORES

**TABELA 4.3**  
**NÚMERO DE HÓSPEDES SEGUNDO PAÍSES EMISSORES**  
**MANAUS – JAN A SET/2000**

RESIDÊNCIA PERMANENTE	HOSP	PERMAN.	IDADE	SEXO		MOTIVO	TRANSP.	PROFISSÃO
				MASC.	FEM.			
Estados Unidos	5.462	2,47	45,33	60,50	31,50	Turismo	Avião	Aposentado
Japão	2.398	2,49	50,65	53,30	38,70	Turismo	Avião	Empresário
Portugal	1.713	1,90	47,78	46,60	45,10	Turismo	Avião	Professor
Alemanha	1.313	2,13	44,65	52,90	35,30	Turismo	Avião	Estudante
França	1.219	2,66	46,71	54,80	33,20	Turismo	Avião	Aposentado
Itália	1.195	2,16	43,59	53,40	36,30	Turismo	Avião	Comerciante
Espanha	1.194	2,09	39,06	50,80	36,50	Turismo	Avião	Administrador
Argentina	537	2,47	41,73	65,40	28,50	Turismo	Avião	Engenheiro
Inglaterra	531	2,87	41,41	56,10	32,00	Turismo	Avião	Engenheiro
Suíça	474	2,10	43,65	55,50	29,70	Turismo	Avião	Comerciante
Outros	4.450	2,48	44,69	57,11	30,98	Turismo	Avião	Aposentado
Total	20.486	2,38	44,98	55,86	34,18	Turismo	Avião	Aposentado

Fonte: Ficha Nacional de Registro de Hóspedes – FNRH's/SEC/GP

Durante o período de janeiro a setembro de 2000, segundo dados da Tabela 4.3, os Estados Unidos foram os maiores emissores de hóspedes estrangeiros para a hotelaria urbana registrada em Manaus; o total de 5.462 visitantes representa 27 % o Japão foi o segundo maior emissor com 11,70%, vindo em ordem decrescente Portugal (8,36%), a Alemanha (6,41%) e a França (5,95%).

**TABELA 4.4**  
**HOTELARIA CLASSIFICADA EM MANAUS**  
**TAXA DE OCUPAÇÃO DAS UH'S, LEITOS, PERMANÊNCIA MÉDIA E RELAÇÃO**  
**DE HÓSPEDES - 1985 - 2000**

ANO	TAXA DE OCUPAÇÃO			
	UH'S	LEITOS	PM	RH
1985	66,90	56,00	3,33	1,71
1986	78,90	66,10	3,07	1,70
1987	70,30	48,30	2,93	1,51
1988	66,30	52,60	3,12	1,60
1989	66,70	59,90	2,89	1,72
1990	55,80	55,50	3,38	1,99
1991	51,10	55,00	3,00	2,19
1992	40,10	41,80	3,12	2,17
1993	43,70	45,20	3,71	2,13
1994	43,00	35,00	2,02	1,60
1995	45,60	36,80	2,80	1,64
1996	50,80	35,70	2,68	1,41
1997	54,00	37,90	3,06	1,17
1998	49,20	35,40	2,93	1,44
1999	46,70	32,52	2,80	1,39
2000 (1)	50,27	34,48	2,58	1,38

Fonte: Boletim de Ocupação Hoteleira – BOH – Emantur, Secretária de Estado da Cultura, Turismo e Desporto.

<sup>(1)</sup> o ano de 2000, refere-se a dados até setembro/2000

Quando se analisa a série histórica 1985 – 2000, demonstrada na Tabela 4.4, com referência à taxa de ocupação das UH's, Leitos, permanência média e relação de hóspedes, constata-se que existem dois períodos bem definidos até 1990, onde se tem uma ocupação média na faixa de 60% e, após 1991, e a ocupação média cai para a faixa de 40% próximo de 50%, apresentando um decréscimo médio de 10 a 12%.

A mesma situação reflete-se quanto aos outros indicadores medidos, há uma redução proporcional, denotando a retirada do turismo de compras, uma vez que os executivos reduziram seu tempo de permanência e número de acompanhantes.



**TABELA 4.5**  
**HOTELARIA CLASSIFICADA EM MANAUS – NÚMERO DE PERNOITES**  
**GERADOS PELOS HÓSPEDES NA HOTELARIA CLASSIFICADA DE MANAUS**  
**1985 – 2000**

ANO	PERNOITES GERADOS POR ANO	ÍNDICE 1985=100
1985	665.415	100
1986	824.713	124
1987	658.413	99
1988	687.601	103
1989	777.368	117
1990	814.537	122
1991	844.594	127
1992	645.887	97
1993	658.622	99
1994	526.594	79
1995	569.208	86
1996	514.360	77
1997	537.550	81
1998	445.591	67
1999	461.897	69
2000 <sup>(1)</sup>	357.160	-

Fonte: Boletim de Ocupação Hoteleira – BOH – Emantur, Secretária de Estado da Cultura, Turismo e Desporto.

<sup>(1)</sup> o ano de 2000, refere-se a dados até setembro/2000

A Tabela 4.5 permite observar o mesmo comportamento no número de pernoites, nela destacam-se os anos de 1998 e 1999, como sendo as menores taxas alcançadas no período.

**TABELA 4.6**  
**OFERTA DE UH'S E LEITOS, NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM**  
**MANAUS – 1985 – 2000**

Estabelecimentos	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000(1)
Hoteleiros Registrados ou não na Embratur																
<b>Hotéis Registrados</b>																
N. estab.	24	25	23	22	22	24	24	24	25	23	20	20	17	17	17	20
UH's	1.624	1.716	1.707	1.803	1.969	2.085	2.085	2.085	2.255	2.220	1.956	1.956	1.840	1.840	1.840	2.020
Leitos	3.319	3.500	3.481	3.654	4.004	4.259	4.259	4.363	4.703	4.591	3.934	3.934	3.693	3.693	3.693	4.044
<b>Hotéis não Registrados</b>																
N. estab.	33	32	32	40	40	33	37	39	39	40	39	39	39	39	39	64
UH's	605	625	625	1.019	1.019	636	675	1.008	1.008	663	868	868	868	868	868	1.165
Leitos	1.129	945	945	1.950	1.950	1.308	1.363	1.507	1.507	1.574	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	2.360
<b>Apart Hotéis Registrados</b>																
N. estab.												2	2	2	2	2
UH's												110	110	110	110	110
Leitos												203	203	203	203	203
<b>Apart Hotéis não Registrados</b>																
N. estab.												1	1	1	1	1
UH's												100	100	100	100	100
Leitos												200	200	200	200	200
<b>Alojamentos de Selva Registrados(2)</b>																
N. estab.	3	4	5	6	8	10	6	10	11	19	10	6	6	7	7	7
UH's	24	56	57	57	110	137	97	117	190	473	320	249	249	327	327	386
Leitos	56	119	129	188	243	365	283	411	419	486	672	534	534	744	744	814
<b>Alojamentos de Selva não Registrados(2)</b>																
N. estab.												6	10	10	9	9
UH's												148	231	231	220	220
Leitos												311	497	497	460	460

Fonte: Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto

(1) Dados compilados até set/2000

(2) Alguns alojamentos estão localizados nos municípios próximos de Manaus

Outro aspecto importante indicado na Tabela 4.6, refere-se à cronologia de instalações da hotelaria, onde se observa um decréscimo de quatro empreendimentos no período correspondente a 1985-2000, com destaque para os anos de 1995 e 1996 onde havia vinte empreendimentos e 1997 e 1998 apenas 17 empreendimentos. Vale ressaltar que, apesar do decréscimo no número de empreendimentos, o mesmo não ocorreu com os indicadores referentes as unidades habitacionais e leitos que apresentaram crescimentos constantes no período, exceto nos anos de 1995-1998; esse comportamento deveu-se à ampliação de hotéis

já existentes, principalmente o Hotel Tropical de Manaus, responsável quase totalidade destes acréscimos verificados no período.

A partir de 1996, houve o ingresso de um novo tipo de empreendimento hoteleiro até então inexistentes que são os *apart* Hotéis.

#### 4.26 HOTELARIA NÃO REGISTRADA

**TABELA 4.7**  
**HÓSPEDES BRASILEIROS E ESTRANGEIROS RECEBIDOS NOS**  
**ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM NÃO REGISTRADA**  
**MANAUS – 1998/1999/JAN A SET 2000**

MESES	1998			1999			2000		
	Brasil	Exterior	Total	Brasil	Exterior	Total	Brasil	Exterior	Total
Janeiro	2.537	399	2.936	1.586	355	1.941	1.432	483	1.915
Fevereiro	2.282	546	2.828	1.511	585	2.096	1.064	264	1.328
Março	2.539	375	2.914	1.284	260	1.544	1.045	315	1.360
Abril	2.645	211	2.856	1.266	249	1.515	980	314	1.294
Mai	2.409	206	2.615	1.048	348	1.396	1.188	235	1.423
Junho	1.578	303	1.881	1.642	272	1.914	1.531	471	2.002
Julho	2.211	312	2.523	1.337	317	1.654	1.308	350	1.658
Agosto	1.790	304	2.094	1.317	394	1.711	1.085	338	1.423
Setembro	1.563	210	1.773	1.217	283	1.410	1.711	280	1.991
SubTotal	19.554	2.866	22.420	12.118	3.063	15.181	11.344	3.050	14.394
Outubro	1.558	225	1.783	1.313	324	1.637	-	-	-
Novembro	1.698	128	1.826	1.376	268	1.644	-	-	-
Dezembro	1.646	233	1.879	1.663	265	1.928	-	-	-
Total Anual	24.456	3.452	27.908	16.470	3.920	20.390	11.344	3.050	14.394

Fonte: SEC – Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto

Conforme demonstrada na Tabela 4.7 de janeiro a setembro de 2000 a hoteleira não registrada de Manaus recebeu 14.394 hóspedes, sendo 78,82% de hóspedes brasileiros e 21,18% de hóspedes estrangeiros.

Comparando com o mesmo período de 1998 e 1999 verifica-se que tem havido decréscimo no fluxo de hóspedes deste tipo de estabelecimento.

No período compreendido entre 1993 – 1997, o fluxo de hóspedes apresentou oscilações, permitindo detectar uma instabilidade na demanda, destaca-se os anos de 1996 e 1997 como os de maior crescimento.

Na Tabela 4.7, quanto à cronologia detectou-se que a quantidade de estabelecimentos praticamente dobrou no período de 1985-2000. Vale ressaltar, que este comportamento verificou-se de uma só vez no exercício de 1999 e permanece em 2000. Nos anos anteriores, houve um crescimento de 8 empreendimentos até 1989, em 1990 retorno ao quantitativo de 1985 de 33 estabelecimentos. A partir de 1991 o setor volta a crescer situando até 1998 entre 39 e 40 empreendimentos.

Em 1996 há o ingresso de 1 estabelecimento relativo a *apart* hotel.

#### 4.27 ALOJAMENTOS DE SELVA

As estatísticas somente começaram a serem realizadas em 1992, de acordo com a Tabela 4.8. No período compreendido entre 1992 – 2000, constatou-se um nível de ocupação médio próximo de 30%, salvo para o ano de 1998, quando a taxa de ocupação chegou a 50% refletindo também na ocupação dos leitos. A permanência média permanece com uma média estável, devido ao tipo de turismo desenvolvido, exceto em 1998, conforme observado na Tabela 4.8.

**TABELA 4.8**  
**NÚMERO DE HÓSPEDES, TAXA DE OCUPAÇÃO DAS UH'S, LEITOS**  
**PERMANÊNCIA MÉDIA EM ALOJAMENTOS DE SELVA**  
**AMAZONAS – 1992-2000**

ANOS	Nº DE TURISTAS	UH'S (%)	LEITOS (%)	P.M. (DIAS)
1992	19.196	24,4	14,6	2,33
1993	33.763	32,6	28,9	3,58
1994	51.804	43,9	46,2	3,42
1995	15.968	28,8	29,3	2,50
1996	16.059	19,5	19,9	2,09
1997	17.269	26,6	27,7	2,60
1998	24.599	50,90	47,10	5,80
1999	22.707	29,76	27,28	2,75
2000 <sup>(1)</sup>	23.360	25,07	22,38	1,87

Fonte: Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto.

UH'S – Unidades habitacionais

P.M. Permanencia média

<sup>(1)</sup> o ano de 2000, refere-se a dados até setembro/2000

Na Tabela 4.7. analisou-se a cronologia de instalação dos empreendimentos em duas fases; a primeira de 1985 – 1994, onde forçosamente se tem que analisá-la pelo total já que não havia a separação entre empreendimentos registrados e não registrados. No período observou-se um crescente número de empreendimentos ano a ano, porém com uma acentuada queda em 1991, quando houve uma redução de 4 empreendimentos em relação a 1990 voltando a 10 empreendimentos em 1992, daí evoluindo para 19 em 1994.

No segundo período, de 1995–2000, já ocorreu a discriminação de estabelecimentos registrados e não registrados.

Nos estabelecimentos registrados, há uma redução de 3 empreendimentos no período, ressaltando que de 1995 para 1996 e permanecendo em 1997 houve o decréscimo de 4 empreendimentos e elevação de um empreendimento em 1998, finalizando em 2000 com 7 empreendimentos.

Em 2000, embora ainda não computado, houve a inauguração do hotel de selva da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá, situado próximo ao município de Tefé, que iniciou seu funcionamento com um primeiro módulo de 20 apartamentos seguindo, rigidamente os preceitos do ecoturismo.

No período de 1985, houve uma evolução significativa ano a ano no número de unidades habitacionais, provocada pela expansão do Hotel Ariaú Towers, responsável por 60% do total das unidades habitacionais disponíveis e em pequena escala o Hotel Acajatuba. Assim, todos os indicadores ficam influenciados pela atuação desses dois hotéis, principalmente o Ariaú, que segundo declaração dos dirigentes tem um nível de ocupação sempre no mínimo de 50%. O mesmo nível de ocupação é declarado pelos dirigentes do Acajatuba.

Quanto aos alojamentos de selva não registrados apresentaram uma elevação significativa de 4 empreendimentos de 1995 para 1996, caindo em 1 empreendimento o número total a partir de 1998.

#### **4.28 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE OS INDICADORES ECONÔMICOS DE TURISMO NO ESTADO DO AMAZONAS**

A atividade turística foi responsável por 1,15% em 1997, na formação do Produto Interno Bruto (PIB), apresentando um decréscimo em relação ao de 1994 quando representava 2,10%.

No período de 1996 a 1998 as admissões ocorridas em cada trimestre, não foram tão significativas, a variação dos trimestres de 96/97, para 97/98, ficaram em torno de 12,32%. O quadro de demissões no mesmo período, foi relevante, o crescimento dos desligamentos avolumou-se de um trimestre para o outro alcançando o pico de 97,91%, suplantando o número de admissões no mesmo período em 30,13%.

Uma análise desses indicadores encontra-se exposta no anexo 2.

Investimentos Programados no setor de Turismo na cidade de Manaus.

- Projeto Manaus 2000

O projeto deverá estar concluído até o ano de 2002, desenvolvido e implementado pelo Governo do Estado, através da Embratur.

Este projeto tem como finalidade dar a Manaus o status de cidade turística e promover a interiorização do turismo, com um investimento programado de R\$ 1.500.000,00 promovendo entre outros benefícios a criação de 284.000 empregos. No anexo 3 estão expostas as informações sobre o referido projeto.

#### **4.29 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO ECOTURISMO NA AMAZÔNIA LEGAL – PROECOTUR**

O Proecotur descrito sucintamente no anexo 4 foi idealizado e detalhado de forma abrangente e participativa e decorre de amplas discussões e geração de consenso transdisciplinar, tanto no âmbito técnico quanto no âmbito político.

As ações previstas para a implementação dividem-se em duas fases, a de pré-investimentos, com custos estimados em US\$ 12.125,00 milhões e a fase de investimentos propriamente dita, ainda sem orçamento.

## **CAPITULO V**

### **O ESTUDO DE CASO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS**

Neste capítulo foram descritos os processos de adaptação estratégica em dois grupos do Setor Ecoturístico, localizadas nas proximidades de Manaus, capital do Estado do Amazonas, detentores de um empreendimento hoteleiro de pequeno porte e um empreendimento hoteleiro de médio porte, estando o último em fase de ampliação. Quando da conclusão da ampliação, este passará a atuar como empresa de grande porte.

#### **5.1. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO MANOEL BESSA FILHO**

Neste trabalho salientou-se que todas as informações a seguir, foram prestadas pelo sócio majoritário, Sr. Manoel Bessa Filho.

##### **5.1.1. Situação Atual do Hotel de Selva Acajatuba Jungle Lodge**

O Acajatuba Jungle Lodge é um hotel ecológico rústico, localizado no igarapé do rio Acajatuba, afluente do Rio Negro, que está aproximadamente a 60 km de Manaus. Classificado pela EMBRATUR como ecológico *standart*, este hotel dispõe de 18 cabanas (quarenta apartamentos / 80 leitos), construídas em madeira, com telas nas janelas e cobertas



por palha, procurando, assim, seguir o estilo caboclo (nativo da região). Seus diversos módulos, ou seja, a recepção, o restaurante, o bar, a cozinha, os apartamentos, o almoxarifado e o alojamento de funcionários são elevados a um pouco mais de um metro do solo, todos interligados por passarelas.

O acesso até o alojamento é feito por barco regional, com área de lazer, banheiros, bar e todos os aparatos de primeiros socorros como coletes salva-vidas, por exemplo. Os barcos partem de dois pontos de Manaus, do Tropical Hotel e do Porto da Central de Abastecimento do Estado do Amazonas – Ceasa, tendo a viagem a duração de três a cinco horas respectivamente.

Oferece pacotes organizados de uma a três noites, que podem se prolongar por mais noites conforme interesse do turista. Tais pacotes podem incluir as seguintes atividades: traslados fluviais, com visita ao encontro das águas, *tours* de reconhecimento da região, caminhada na selva, pescaria, passeios pelo igapó e igarapés, focagem de jacarés, visita à casa dos caboclos, ao vilarejo local e à praia fluvial, apreciação do nascer e do pôr-do-sol, observação de pássaros e passeios noturnos. A infra-estrutura para realização dessas atividades incluem barcos e canoas motorizadas, monitorados por rádios que permitem o contato permanente dos guias com o hotel, quando eles estão na selva, conduzindo os turistas nas atividades de traslado.

A atual estrutura organizacional é de uma empresa familiar, sem organograma formal, onde todas as decisões são tomadas pelo proprietário Senhor Manoel Bessa, assessorado pela sua esposa e filhos.

### **5.1.2. Fases do Processo Mudanças Estratégicas do Acajatuba Jungle Lodge**

Para explicar as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais as influenciaram quando adotadas pela organização (Quadro 5.1). A partir destes eventos críticos, definiu-se os períodos estratégicos (Quadro 5.2.) Descreveu-se então o processo de mudanças estratégicas ocorridas durante a sua história, segundo a percepção dos informantes, determinou-se o *stakeholders* que provocaram essas mudanças. Fez-se uma análise teórica dos

períodos estratégicos, relacionando os fatos relatados com a fundamentação teórica do (Capítulo II), e com a descrição do campo organizacional turismo (Capítulo IV).

**QUADRO 5.1**  
**EVENTOS CRÍTICOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO HOTEL**  
**ACAJATUBA LOGDE JANGLE**

EVENTO CRÍTICO	ANOS
1. O interesse do público europeu em conhecer a Amazônia	1982
2. Constituição da sociedade	1987
3. Inauguração do hotel Acajatuba Jungle Lodge	1989
4. Reconcepção do negócio do turismo ecológico	1990
5. Modificação da estrutura arquitetônica do hotel – Fase I	1991
6. Permuta de foco de demanda – Mudança de segmento do mercado	1991
7. Início da divulgação do produto junto às operadoras	1991
8. Primeira reserva efetuada por grupos através de Operadoras	1992
9. Primeira expansão do hotel	1992
10. Crise Financeira	1994
11. Abertura da Agência de Turismo Receptivo	1995
12. Divulgação do produto através da mídia nacional	1996
13. Concretização da nova concepção arquitetônica	1997
14. Elevação da qualidade das habitações	1998
15. Introdução da Home page na Internet	1999
16. Dinamiza a melhoria da qualidade das habitações – Fase II	2000
17. Elaboração de Plano para completar a planta do hotel	2001
18. Inauguração de mais duas unidades	2003

Fonte: Pesquisa do autor (2000).

Com base no Quadro 5.1, entre 1982 a 2003, foram definidos quatro períodos estratégicos do Acajatuba Jungle Logde (Quadro 5.2). Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa, que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, foram identificados, utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

**QUADRO 5.2**  
**PERÍODOS ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA**

1. A concepção do negócio	1982/1989
2. Reorientação estratégica	1990/1992
3. Consolidando o negócio	1993/1998
4. Buscando uma nova fase do empreendimento	1999/2003

Fonte: Pesquisa do autor (2000).

### **Período estratégico 1: A concepção do negócio (1982 – 1989)**

No período de 1982 a 1989 houve três eventos críticos: O interesse do público europeu em conhecer a Amazônia; constituição da sociedade e inauguração do hotel Acajatuba Jungle Lodge.

#### **Evento crítico 1: O interesse do público europeu em conhecer a Amazônia**

Quando o empresário cursava Mestrado na França, sempre prestava todas as informações ao público europeu, principalmente o francês, sobre o Amazonas, inclusive sobre o setor hoteleiro, informando sobre a existência de um hotel cinco estrelas que é o Hotel Tropical, mas não se mostravam interessados e sim em hotéis localizados dentro da selva em Manaus. Ao retornar para Manaus tomou conhecimento que havia inaugurado o hotel Ariáú Amazon Towers para abrir sua unidade.

O Sr. Manoel Bessa declara:

*“É interessante a entrada no ramo de turismo, foi através do interesse de colegas de estudo, quando estava na Europa por ocasião, fazia mestrado na França em 1982 pela Amazônia, quando você dizia que era brasileiro vinha a velha pergunta Rio ou São Paulo e quando respondia Amazonas despertava a curiosidade de todos, então começaram a dizer que gostariam de conhecer o Amazonas e perguntavam se poderiam conhecer a floresta quando chegar em Manaus, nós podemos acampar lá e outros além dos franceses, perguntavam se não era perigoso, não haveria possibilidade de estar protegido em alguma coisa suspensa de madeira que desse proteção e então eu comecei a imaginar e fazer, digamos assim, uma espécie de consulta informal sobre o que conheciam do Amazonas”.*

#### **Evento crítico 2 - Constituição da sociedade**

No ano de 1987, ao encontrar com dois amigos o Sr. Djalma Melo e o Sr. Matias ambos professores universitários que possuíam desejo de fundar um hotel nos mesmos moldes

do Ariaú Amazon Towers. Contrataram com uma terceira pessoa interessada no projeto e disposta a investir integralizando sua quota com um terreno apropriado para a atividade.

O Senhor Manoel Bessa relata:

*“Ficando a sociedade assim composta de quatro sócios que integralizariam o capital da seguinte forma: um sócio com o terreno e os outros três com valores iguais em espécie. Idealizamos dois grandes chapéus de palha: um seria o restaurante que ainda permanece lá e uma passarela que ligaria este chapéu de palha a outro com oito apartamentos e banheiros no centro”.*

### **Evento crítico 3: Inauguração do Acajatuba Jungle Logde**

O hotel inicia suas atividades em novembro de 1989, tendo como primeiros hóspedes um casal francês, em 18 de novembro, e durante um ano o nível de ocupação era muito baixo, não chegando a 20%.

Conforme declarações do Senhor Manoel Bessa, esse primeiros anos não foram muito fáceis :

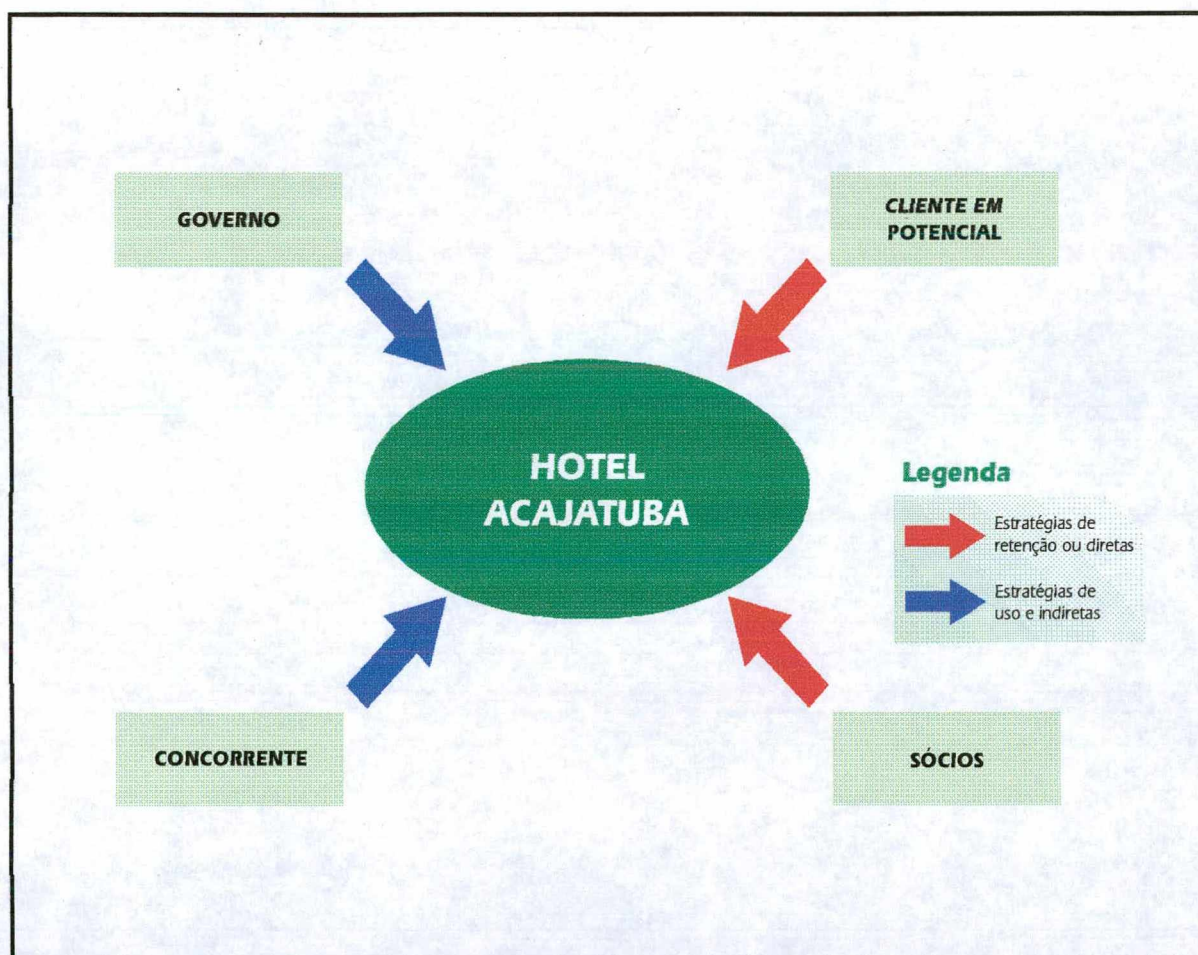
*“Nestes primeiros anos o hotel trabalhou sempre em vermelho, Pois, após a estruturação do hotel e o recrutamento dos funcionários, estes eventos foram realizados sem que houvesse previamente a captação do turista “.*

### **Stakeholders do Período 1**

Neste período teve-se quatro *stakeholders*: o cliente em potencial, o concorrente Ariaú Amazon Towers, os três sócios e o Governo, nas esferas Federal, Estadual e Municipal.

A influência desde fica evidenciada quando os três sócios estimulam o proprietário atual à abertura do hotel. O Governo nas esferas Federal, Estadual e Municipal, como grande orientador do aspecto de conservadorismo do meio ambiente, através das Leis Ambientais, e bem representativo também o cliente em potencial indicando uma demanda insatisfeita.

Utilizando estratégias de retenção (Frooman, 1999) e estratégias diretas (Gargiulo, 1993), temos o proprietário atual do hotel e os seus três sócios. Nas estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), detectamos o cliente em potencial, o concorrente Ariaú Amazon Towers e o Governo em suas esferas, demonstrados na figura 5.4.



**Figura 5.1 – Stakeholders do período 1**

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### **Análise Teórica do Período 1**

A conformação do Acajatuba Jungle Logde se deu, neste período, e era

fundamentado em três fatores: o estilo empreendedor do proprietário, sua convicção de que existia mercado para o tipo de empreendimento e a inauguração do ARIAÚ Amazon Towers.

Do ponto de vista conceitual, ele foi dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*), cujo objetivo era colocar a empresa em um segmento de mercado que permitisse aproveitar a demanda potencial existente.

O processo de construção desta estratégia conferiu ao Acajatuba Jungle Logde forte característica empreendedora. Em uma organização empreendedora, o líder/fundador administra a empresa de forma autocrática, com o poder e o controle nele centralizados, a estrutura organizacional era simples, e o *staff* reduzido (Mintzberg e Quinn, 2001). Nestas condições o líder se confunde com a própria coalizão dominante, como definida por Child (1972). Ele avalia o campo organizacional, seguindo as suas crenças, valores e ideologia (Pettigrew, 1987; Child e Smith, 1987), para definir as estratégias da empresa.

Ao tomar esta decisão, a empresa fez uma opção entre várias existentes no ambiente. Isto demonstrou, segundo a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a capacidade que a coalizão dominante tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a organização. Outros autores também concordam com esta perspectiva (Andrews, 1971; Chaffee, 1985; Miles, 1982; Schendel e Hofer, 1979; Jennings e Seaman, 1994) afirmando que os gerentes organizacionais definem suas estratégias em função das condições de seus ambientes.

As estratégias implementadas no período estratégico 1 foram emergentes (Mintzberg e McHugh, 1985), ou seja, surgiram de mudanças não planejadas. O tomador de decisão não desenvolveu uma perspectiva de futuro, apenas percebeu o ambiente de uma certa forma e agiu com eventos inesperados, oportunistas e acidentais.

As mudanças se deram a nível corporativo e as estratégias utilizadas foram emergentes, segundo Mintzberg (2001).

Nota-se que o líder estabeleceu os rumos da organização, considerando determinados atores tanto do ambiente interno, quanto no externo. Esse aspecto pode ser melhor explicado a partir do conceito de *stakeholder*, proposto por Rodrigues e Diniz Filho (2000), Campbell (1994), Frooman (1999), Mintzberg (2001).

O modelo proposto de formulação de estratégia do Acajatuba Jungle Logde fundamenta-se na suposição de que este grupo, durante o processo de mudanças estratégicas

não age apenas em função do seu líder, mas leva em conta, também os *stakeholders*, ou seja, as mudanças ocorreram no período, no contexto externo, segundo Pettigrew e Whipp (1991).

## **Período estratégico 2: reorientação estratégica (1990 a 1992)**

No período de 1990 a 1992, houve 5 eventos críticos: Reconcepção do negócio do turismo ecológico; modificação da estrutura arquitetônica do hotel – Fase I; mudança de segmento do mercado: início da divulgação do produto junto às operadoras; e primeira reserva efetuada por um grupo através das operadoras.

### **Evento Crítico 4: Reconcepção do negócio do turismo ecológico**

Após um ano de atividades, o hotel encontrava-se operando sempre no vermelho e os sócios, por não obterem resultados sobre o retorno dos investimentos, aliado aos efeitos sobre a economia do governo Collor, retiraram-se da sociedade em 1990, ficando então o atual proprietário e sua família como quotistas.

O Senhor Manoel Bessa ressalta:

*“No período inicial, houve a dissolução da sociedade, pois os outros sócios, não concordaram em assumir os prejuízos iniciais”*

### **Evento Crítico 5: Modificação da estrutura arquitetônica – Fase I**

A estrutura inicial composta por dois chapéus de palha, sendo um com oito apartamentos e banheiros ao centro, a iluminação era de candieiros em todo o hotel.

O Senhor Manoel Bessa relata:

*“A estrutura original logo se tornou ineficaz, principalmente pela falta de privacidade dos hóspedes”.*

Em 1990, construiu-se uma cabana com dois apartamentos e permaneceu-se com este número de cabanas durante todo o ano de 1991, iniciando-se a 2 cabana, esta fica inacabada por falta de recursos, já que de 1989 a 1991 o nível de ocupação era baixíssimo, chegando a ficar de 30 a 40 dias sem nenhum hóspede.

A nova concepção, que permanece até hoje, está descrita na situação atual do empreendimento.

#### **Evento Crítico 6: Mudança de segmento de mercado**

Por falta de experiência no ramo, o foco inicial de demanda composto por turistas mochileiros, turista estrangeiro de baixo consumo, freqüentemente ocasionava problemas, mostrando incapaz de sustentar a rentabilidade do empreendimento, conforme relata o Sr. Manoel Bessa:

*“Por diversas vezes, os cheques de viagem recebidos, eram recusados, porque havia denuncia de roubo efetuado pelo proprietário logo após sua hospedagem, deixando assim o hotel a descoberto, ao mesmo tempo em que este tipo de turista, não tinha um procedimento compatível com os estabelecimentos de hotel de selva, ocasionando problemas para o seu atendimento”.*

#### **Evento Crítico 7: Início da divulgação do Produto junto às operadoras**

O empresário é funcionário público, porém já tinha experiência empresarial, fundando uma granja, vendida para uma indústria da Zona Franca de Manaus quando foi fazer o Mestrado na França em 1981.

O Sr. Manoel Bessa, ficando sozinho à frente da sociedade, começou a pesquisar sobre o funcionamento do turismo e divulgação do produto, junto a pessoas que tinham conhecimento do procedimento correto de captação de turistas, além de efetuar leituras



técnicas sobre o tema. Em abril de 1990, conseguiu contato com uma Agência Receptiva em Manaus, a Aventura Turismo, e eles explicaram qual era o mecanismo. Ele tinha de oferecer o seu produto a operadoras que estavam principalmente no Rio e eles se propuseram a acompanhá-lo, desde que pagasse as despesas, o que ele não aceitou por falta principalmente de recursos. Dirigiu-se ao Rio de Janeiro e São Paulo, a fim de apresentar às oito principais operadoras de turismo o seu produto, onde encontrou muitas dificuldades, quando do seu atendimento pelas pessoas responsáveis pelas operadoras, uma vez que não tinha referências e estas operadoras, de grande porte, necessitariam além de conhecer o produto, solicitavam a experiência de hospedagem e prestação de serviços aos hóspedes que ele não podia apresentar. Então aceitou a proposta da agência receptiva de Manaus e conseguiu três operadoras que começasse a operar, em fase de experiência, e daí em diante após receberem os primeiros turistas enviados e o *feedback* dado pelos clientes, foram abrindo as portas de outras operadoras. Hoje trabalha com 15 operadoras que fazem a captação de turistas.

Segundo o Sr. Manoel Bessa :

*“A falta de experiência nos fez errar desde o início, pois achávamos que poderíamos captar o turista diretamente no aeroporto, o nosso foco também por falta de experiência era o turista mochileiro, que é um turista estrangeiro de baixo consumo e freqüentemente dava problemas nos pagamentos, como pagamentos com cheques de viagem, que ao se proceder o recebimento, o turista havia sustado sob a alegação de roubo, além de terem um procedimentos compatível com os estabelecimentos de hotel de selva”.*

Vale ressaltar que as operadoras exigem uma planta hoteleira mínima para operar, embora não admita que o hotel estipule o mínimo de hóspedes enviados por cada grupo. Isto foi comprovado pelo proprietário quando da apresentação de um hotel concorrente junto às operadoras e este estipulou o número mínimo de hóspedes, provocando assim a não aceitação do seu produto.

### **Evento Crítico 8 – Primeira reserva efetuada para um grupo através de operadoras.**

Em 1992, no mês de março, o hotel recebe a primeira reserva via operadora, com a chegada do grupo previsto para abril.

*“Eu loucamente efetuei a construção de 7 cabanas e conclui a que estava em meio de caminho, aí nós ficamos com 9 cabanas, ou seja, 18 apartamentos e a partir daí fomos sempre crescendo”.*

Com o hotel já funcionando, regularmente, apareceram os problemas com a mão-de-obra local, que reside no povoado próximo. Eles confundem os laços de amizade dos moradores com o desempenho profissional, ou seja, se houver algum problema com um dos funcionários, afetam todos. Assim, eles representam um percentual muito pequeno, o hotel apenas não restringe o acesso para qualquer morador do povoado e efetua doações regulares de diesel para o gerador de energia, além de fornecer todo o lixo, que eles dividem entre os recicláveis que vendem em Manaus e o resto de comida para alimentação de suas criações de animais domésticos.

Sem dúvida, para o proprietário, o corpo de funcionário é o que mais ocasiona problemas, pois o sistema de trabalho, onde permanecem afastados dos centros urbanos, faz com que rotatividade seja muito grande.

Nesta fase, também, o empresário deixa evidente sua política ambiental, vital para esta atividade turística e relata:

*“Na área ambiental, procuro implantar desde da concepção do hotel a política de meu ambiente de acordo com as suas diretrizes: só tiro as árvores do local onde vou fazer as cabanas, deixando todo o restante intocável”.*

A limpeza do hotel é realizada somente no tocante ao lixo, todas as folhas e galhos secos são retiradas das passarelas e colocadas de volta ao solo, no meu hotel, segundo declarações do empresário, não se agride a natureza que é a própria concepção da existência deste tipo de hotel. Detetizações só são efetuadas no local da cabana com cuidado para não ultrapassar os limites, são atendidas a todas as legislações, até mais por convicção do que por obrigação. As fossas do hotel, para coleta de dejetos, são biológicas o que não interfere no meio ambiente, já que o hotel não está localizado na várzea, e sua planta é pequena.

Com a mudança se segmento de mercado de mochileiros por turistas de classe média, além da reforma da estrutura física do hotel, fez-se necessário trocar o sistema de iluminação anterior, de candieiros e tochas, para luzes a bateria e em 1997 inaugura-se o novo restaurante, concretizando a nova arquitetura do hotel.

### Evento crítico 9 – Primeira expansão do Hotel

Foi efetuada a construção de sete cabanas, correspondentes a quatorze apartamentos. Vale ressaltar que, quando construiu estas cabanas, o chapéu de palha onde se localizavam os apartamentos estava deteriorado e um ano depois foi demolido e construiu-se a recepção e o restaurante. Foi neste momento que elaboramos as ramificações Rio Solimões e Rio Madeira. Nesta ocasião fora construído, também, o alojamento dos funcionários com 10 apartamentos.

Os funcionários participam, de maneira informal, da administração, desde o início de suas atividades, onde o treinamento é efetuado dentro do próprio expediente de trabalho. O proprietário declara que muita coisa que é característica do hotel, foram através de sugestões de empregados:

*“Por exemplo, na época da construção uma empregada, uma caboclinha de lá disse: por quê o senhor não coloca nomes nas cabanas? O senhor poderia colocar nome de fruta?. O proprietário não aceitou, porque segundo ele se colocasse nomes como Genipapo, cupuaçu, o turista vai querer ver a fruta e teríamos que responder que são frutas de época”.*

Acrescentou ainda,

*“Outro funcionário nos disse parecer uma maloca de índio, então eu percebi a semelhança. Fui dar aula na faculdade de direito com a afirmação do funcionário na cabeça e dirigi-me à Fundação Nacional do Índio - FUNAI, ao ser atendido deram-me os nomes, os quais coloquei nas cabanas. O nosso restaurante é outro exemplo, o proprietário apenas concebeu o modelo, mas todo o acabamento, inclusive as talhas que decoram o restaurante foram executadas pelos caboclos da região funcionários do hotel”.*

Todas as reformas da parte física e melhoria no pacote de hospedagem são orientadas pelas informações através da avaliação preenchida quando do *chek-out* dos hóspedes, as quais são examinadas pelo proprietário que procura atendê-las o mais rápido possível.

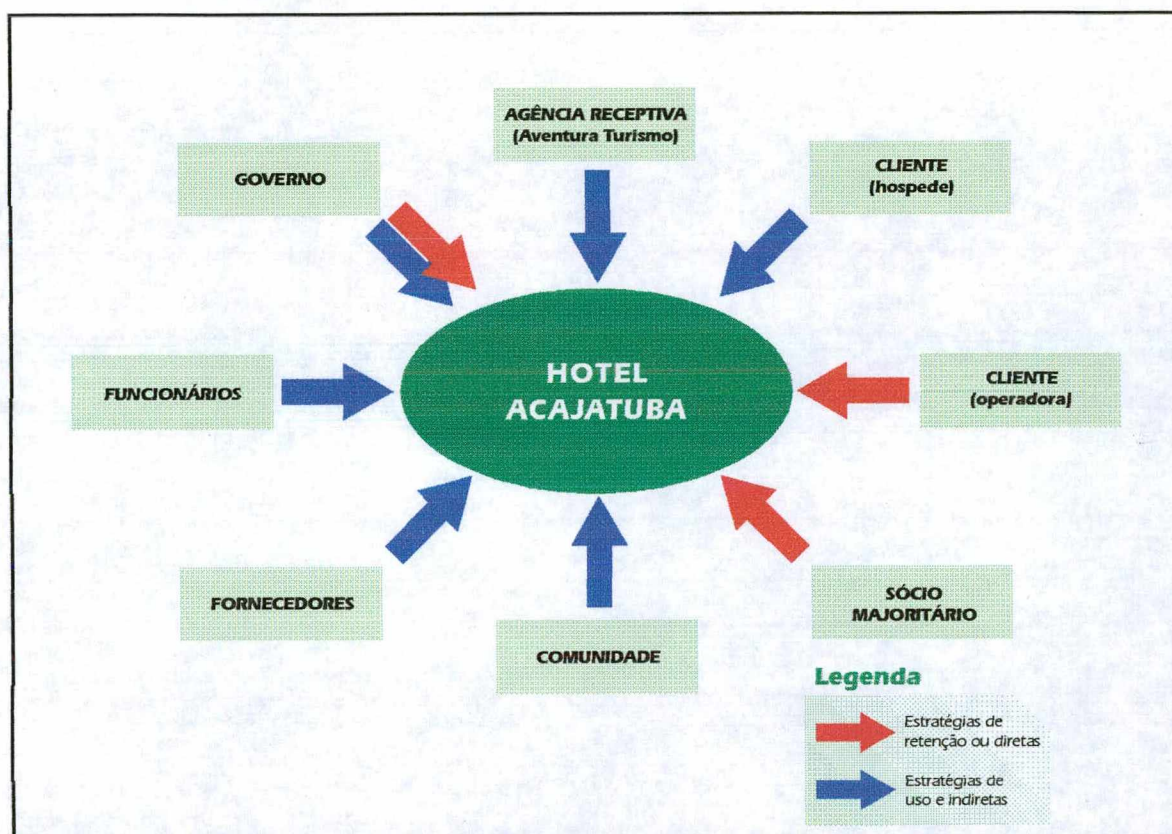
## ***Stakeholders do Período 2***

Detectou-se, claramente, que neste período de adaptação o hotel sofre a influência de vários *stakeholders*: No primeiro momento o governo, atuando segundo o enfoque de Frooman (1999) com estratégias de retenção e estratégias diretas (Gargiulo, 1993): primeiramente com o Governo Collor que com suas medidas de abertura da economia, ocasiona o término do turismo de compras, isto sem dúvida serviria de atrativo de captação, também para o turismo ecológico, permitindo assim que o custo elevado do transporte para a região Amazônica pudesse proporcionar maior satisfação para o turismo interno. Tal fato provocou a dependência muito grande para o turismo de selva, da demanda turística internacional, assim como também a Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Deporto – SEC tem um papel relevante na divulgação do hotel. Em um segundo momento, devido à fragilidade financeira dos sócios, a política cambial implantada afeta a sua rentabilidade e provoca também a queda da demanda internacional, por produtos brasileiros. Na área ambiental, o governo não interferiu na gestão do empreendimento, não houve realização de vistorias rígidas.

O cliente é outro *stakeholder* muito atuante durante todo o período, através das estratégias de retenção (Frooman, 1999) e de estratégias diretas (Gargiulo, 1993), quando se trata do cliente “operadoras” já que promovem exigências quanto à planta mínima do hotel e à majoração de preços. O cliente (hóspede), atua através de estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), onde através de sua ficha de avaliação efetua críticas ou elogios e sugestões que norteiam o gerenciamento do hotel.

Os funcionários são outros *stakeholders* que merecem destaque, sempre atuando através das estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), quando do fornecimento de suas sugestões para o melhor funcionamento e concepção arquitetônica do hotel e na alta rotatividade que interfere, sem dúvida, na qualidade dos serviços, com a mesma atuação, embora não citado explicitamente nas entrevistas com o proprietário, os fornecedores, face à logística necessária para o fornecimento, não deve ser negligenciado na análise, a comunidade local no sentido de que espera usufruir de benefícios proporcionados pelo ecoturismo.

Finalmente, o proprietário e agência receptiva Aventura Turismo, tem forte influência na reorientação estratégica, atuando segundo estratégias de retenção (Frooman, 1999) e estratégias diretas (Gargiulo, 1993), seja através dos estudos efetuados para o melhor desempenho do hotel e também pela fragilidade financeira, em relação ao montante de investimentos, quando decide operar somente com recursos próprios.



**Figura 5.2 – Stakeholder do período 2**

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### Análise Teórica do Período 2

O hotel Acajatuba Jungle Logde, em 1990, iniciou um período de reorientação estratégica, caracterizado pela troca do foco do nicho de mercado. Durante todo o período, a estratégia foi adotada a partir de um comportamento analista, seguindo os preceitos de Fombrum e Zalac (1987), onde afirmam que a mudança estratégica pode ser desencadeada a

partir da percepção de uma oportunidade, gerando com isto, uma mudança estratégica de amplitude do escopo dos produtos da empresa.

O empreendedorismo permanece evidente no período, seguindo os preceitos de Mitzberg (2001), o Sr. Manoel Bessa não desiste do empreendimento, apesar do seu insucesso na época, comprando a participação dos outros sócios e continuando com o empreendimento.

As mudanças estratégicas da época são de contexto interno e externo. No externo, a permuta do foco de demanda e o início de captação de turistas de forma profissionalmente correta. No contexto interno, reestruturação da estrutura arquitetônica, a procura de conhecimentos técnicos do proprietário, repassando aos funcionários, segundo Pettigrew e Whipp (1991).

O proprietário agiu, segundo os preceitos de Child (1992), utilizando para esse fim, estratégias de nível corporativo – quando decide atuar profissionalmente na área de turismo, segundo Ansoff (1977), e de negócios – quando implementa a nova concepção arquitetônica do hotel -, segundo Burgeois (1980).

### **Período estratégico 3: Consolidando o Negócio (1993 a 1998)**

Neste período, ocorreram cinco eventos críticos: Crise Financeira; Abertura da Agência de Turismo Receptivo; Divulgação do produto através da mídia nacional; Concretização da nova concepção arquitetônica e Elevação da qualidade das habitações:

#### **Evento crítico 10: Crise financeira**

A fragilidade financeira do empreendimento fez com que este sofresse com as medidas, norteadoras do Plano Real.

Com a implantação do Plano Real, o Sr. Manoel Bessa afirma:

*“Tivemos um abalo financeiro muito grande, nossos preços eram todos dolarizados, e estes não poderiam ser reajustados no exterior, pois as operadoras não permitiam, além dos fornecedores, guias, carros que prestavam serviço de transporte, já que o dólar norte americano sofria reajustes constantes. Nossos preços foram então reduzidos pela metade na paridade de R\$1,00/US\$1,00, sem contar que o dólar turismo no início do plano, era cambiado a R\$0,80/R\$1,00, perdendo assim mais 20%”.*

No primeiro ano do plano real e metade do segundo, o hotel suportou precariamente os efeitos, pois estava “no pico” de recebimentos dos turistas e o hotel, que vinha sofrendo ampliações, já havia crescido bastante quando comparado com a planta inicial. Mas no segundo ano de existência do plano real o turista estrangeiro começou a perceber que o Brasil estava caro, começando assim a queda de movimento.

O Senhor Manoel Bessa relata:

*“Honestamente se eu necessitasse do hotel para viver eu teria fechado, até tive que empregar dinheiro próprio”.*

Passado este período, o hotel voltou a receber hóspedes de forma crescente. Hoje o crescimento está na faixa de 12% ao ano.

O empresário nunca recorreu a financiamentos como pessoa jurídica, exceto em casos emergenciais envolvendo pequenas quantias, como pessoa física.

### **Evento Crítico 11: Abertura da Agência de Turismo Receptivo**

Em 1996, o empresário inaugura a sua agência de turismo receptivo, oferecendo assim melhores serviços, que agregados ao seu produto, reforçam a sua imagem junto às operadoras, como ele comenta:

*“Isto foi essencial para própria sobrevivência do hotel, ao mesmo tempo em que pude oferecer serviços à terceiros, possibilitando a diversificação de serviços, aumentando com isso minha receita”*

### **Evento crítico 12: Divulgação do produto através da mídia nacional**

Em 1997, há a extinção da Empresa Amazonense de Turismo – EMANTUR e cria-se a Secretária de Estado da Cultura, Turismo e Desporto – SEC, onde o empresário coloca como um marco, no tocante à promoção de seu hotel, através dos órgãos de comunicação de maneira indiscriminada, ou seja, quando um jornalista procura o órgão para realizar uma reportagem sobre hotéis de selva, o Acajatuba é sempre indicado para visita, o que não acontecia no órgão anterior.

O Sr. Manoel Bessa:

*“Porque agora quando vem TV RECORD e agentes de turismo eles encaminham também para o nosso produto, o que antes dificilmente isto ocorria. Recentemente mandaram o pessoal daquela revista Próxima Viagem, a qual foi enviada pela Secretaria; fizeram uma matéria excepcional, sem houvesse necessidade de nem um pagamento, interferência, não houve nada, outra revista, foi uma revista de Turismo do Nordeste ou um nome similar que também foi mandada por eles, quando se fez aquele programa com a aquela menina Gabi, do Sistema Brasileiro de Televisão-SBT”.*

### **Evento crítico 13: Concretização da nova concepção arquitetônica**

Em 1997, foi inaugurado o novo restaurante concebido em um chapéu de palha, ficando o primeiro só para recepção, firmando assim a nova concepção arquitetônica, já que a planta agora é totalmente descentralizada, onde as cabanas estão posicionadas dentro da floresta no sistema de palafitas, ligados por passarelas também suspensas.

O Sr. Manoel Bessa:

*“Os períodos de mudança foram liderados sempre por mim, já que é uma empresa familiar onde meu filho controla a parte financeira e a parte administrativa por minha mulher, mas todas as decisões foram e são tomadas por mim. A parte do comando, vamos dizer, é comigo”.*



### **Evento crítico 14: Elevação da qualidade das habitações**

O hotel de selva necessita de manutenção pesada durante todo o ano, constituindo-se em um dos custos mais significativos. O cliente nacional reclama devido ao cheiro, embora suave, parecido com mofo, o que não ocorre com o turista estrangeiro que percebe fazer parte do tipo de empreendimento.

Porém, embora toda a parte de apoio, cozinha, restaurante sempre tenham atendido às normas sanitárias, o perfil do cliente enviado pelas operadoras era e é sempre de turistas de renda cada vez mais elevada, exigindo assim melhoria nas instalações, principalmente as do banheiro, permitindo assim uma melhor visualização do aspecto limpeza e também estético.

O Sr. Manoel Bessa:

*“É interessante que as pessoas pensam que é fácil fazer um hotel de selva porque ele é todo de madeira, é verdade, porém o difícil é mantê-lo, eu fiz a opção de um hotel no meio da floresta, não posso sair derrubando árvores, não derrubar a mata, as cabanas estão todas na sombra das árvores, chove doze meses por ano, molha e o sol não entra direto, a madeira apodrece com facilidade, além das pragas decorrentes da umidade, cupim, tudo isso”.*

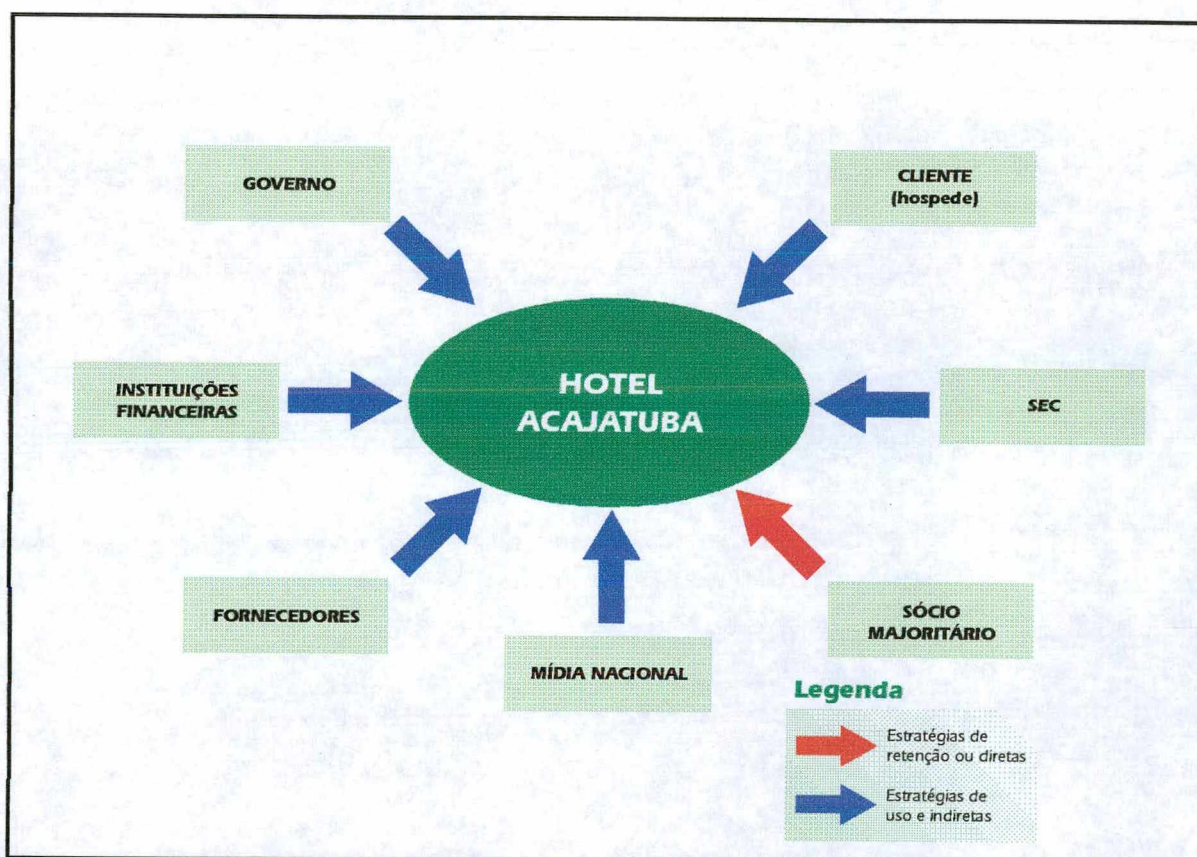
Nesta fase, o hotel implantou uma loja de *souvenirs*, procurando vender sempre artigos regionais, principalmente o artesanato indígena.

### **Stakeholders do Período 3**

Detectou-se no período os seguintes *stakeholders*: o governo, os clientes, os fornecedores, o proprietário, a mídia nacional, instituições financeiras e Secretaria de Cultura, Turismo e Desporto - SEC.

Atuando com estratégias de retenção (Frooman, 1999) e estratégias diretas (Gargiulo, 1993), identifica-se que o proprietário aliado a sua capacidade financeira, mais precisamente à decisão de operar quase na totalidade com recursos próprios, dirige a velocidade dos investimentos.

Através de estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), observou-se o governo como fiscalizador da Legislação Ambiental; o hóspede que avalia o hotel e fornece subsídios para melhorias; o fornecedor face à logística de distribuição; a mídia nacional impulsionando a área de marketing; as instituições financeiras disponibilizando recurso quando solicitado e a SEC, quando do tratamento uniforme da divulgação dos empreendimentos ecoturísticos.



**Figura 5.3 – Stakeholder do período 3**

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### Análise Teórica do Período 3

O reposicionamento do hotel no período se deu após o aprendizado do negócio de acordo com Miles e Cameron (1982), enfatiza-se o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional e caracteriza-se por uma mudança incremental ou

adaptativa (Mintzberg, 1973) caracterizando-se como uma série de pequenos passos, onde novas estratégias são formuladas gradualmente.

Ainda, segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), o proprietário do hotel planeja a ação organizacional (estratégias planejadas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisões (Mintzberg, 1973). As estratégias desenvolvidas no período são, em nível corporativo, quando da expansão do hotel, segundo os preceitos de Ansoff (1977) em nível de negócios, quando da abertura da agência e elevação da qualidade das habitações, conforme pregado por Burgois (1980), portanto as mudanças se deram no contexto interno e externo. No contexto externo, quando adequa o hotel às exigências de melhorias de qualidade de serviços e instalações, e no contexto interno a adequação às melhorias dos recursos humanos, segundo Pettigrew e Whipp (1991).

#### **Período estratégico 4: Buscando uma Nova Fase do Empreendimento (1999 – 2003)**

No período de 1999 a 2003, houve quatro eventos críticos: Introdução da Home page na Internet; Dinamização da melhoria da qualidade das habitações; Elaboração de Plano para completar a planta do hotel e Inauguração de mais duas unidades.

#### **Evento crítico 15: Introdução da *Homepage* na Internet**

Quanto aos efeitos da Internet, no negócio, o proprietário é categórico em afirmar:

*“Olhe eu vou lhe dizer uma coisa, podemos separar as etapas do hotel em duas, uma antes da Internet e outra depois, ela representa um marco na história do Acajatuba, no ano de 1999 com a nossa Homepage, embora muito simples, feita de maneira muito simples, pouco artística e mais informativa, daí começamos a ter a chamada busca direta, no ano passado as reservas diretas corresponderam a 40% do nosso movimento”.*

### Evento crítico 16 – Dinamiza a melhoria da qualidade das habitações – Fase II

Atendendo às reivindicações dos clientes, quando da ficha de avaliação, intensificava-se a melhoria da qualidade das habitações, principalmente no tocante aos banheiros, onde toda a estrutura passa a ser de concreto e azulejos até o teto, bem como cerâmica nos pisos.

O Sr. Manoel Bessa:

*“Percebemos a necessidade de mudar um pouco a concepção arquitetônica, fazendo os banheiros todo em alvenaria, azulejos, pois em um banheiro de madeira não poderíamos dar um toque que demonstrasse limpeza; era um problema de higiene”*

### Evento crítico 17: Elaboração de Plano para completar a planta do hotel

A partir do ano 2000 o hotel volta a ampliar o número de apartamentos (cabanas), construindo-as vagarosamente, através da reinversão do lucro, procurando atingir as 25 cabanas que proporcionaram 50 apartamentos.

Durante toda a existência do hotel, este vem sofrendo sempre expansões, conforme quadro 5.3.

**QUADRO 5.3**  
**CRONOLOGIA**

ANOS	CABANAS	APARTAMENTOS	HÓSPEDES	FUNCIONÁRIOS
1989	1	8	16	3
1990	Começa a construção da nova concepção arquitetônica.			
1991	2	4	8	6
1992	7	18	36	18
1993	2	22	44	
1994	2	26	52	
1995	2	30	60	
1997	Inauguração do restaurante e nova recepção, concretizando a nova concepção arquitetônica.			26
1999	2	34	68	26
2000	Inicia a melhoria da qualidade das habitações. Plano para completar a planta de 25 habitações e idealização do plano de expansão.			

Fonte: Pesquisa do autor (2000).

O Sr. Manoel Bessa:

*“As mudanças que eu realizo na empresa são através da observação. Vou sempre observando e realizando as mudanças que se fazem necessárias. A empresa reagiu estrategicamente aos recursos próprios. Considero como o ponto fraco da empresa, a pouca capacidade financeira do titular, gostaria de realizar muitos projetos de melhoria, mais tudo tem custo, por exemplo há muita coisa que eu ainda pretendo fazer, mais vou dosando de acordo com os recursos, pois praticamente eu não lucrei nada com a empresa, já que praticamente comecei do zero, e não sendo capitalista, vivo de salário então todo o dinheiro que eu ganhei coloquei no hotel”.*

### **Evento crítico 18: Inauguração de mais duas unidades**

Após a expansão acima, para não perder a concepção de hotel de selva já instalada, o proprietário adquiriu dois terrenos próximos ao hotel atual, para construção de mais dois módulos semelhantes ao hotel atual, também cada modulo no máximo com 25 cabanas.

O Sr. Manoel Bessa:

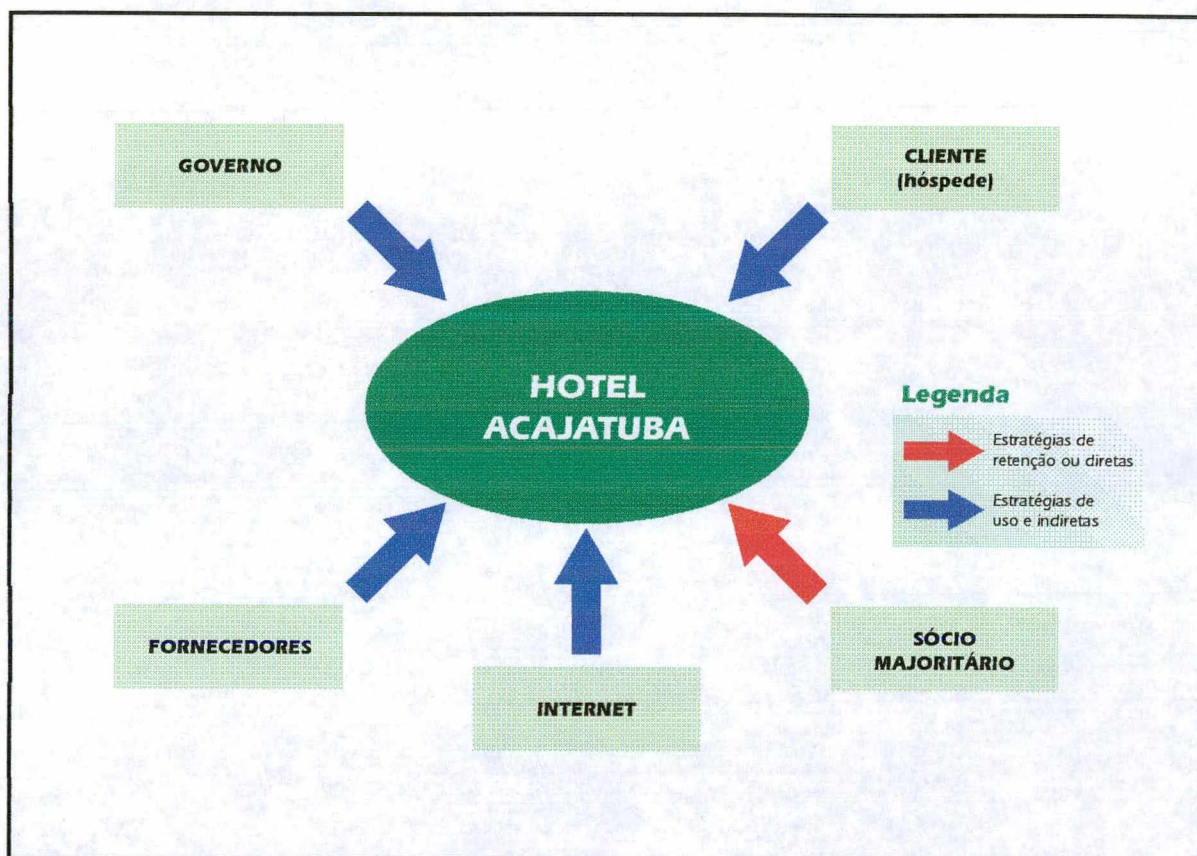
*“ Devido a capacidade de carga pretendo realizar a expansão prevista em dois terrenos que já tenho reservado, nunca pretendo ultrapassar a planta de vinte e cinco cabanas, ou seja, cinquenta apartamentos, para não descaracterizar meu foco de demanda. O meu turista se sente muito mais em uma casa de caboclo na selva do que em um hotel. Se eu cresço muito, eu o descaracterizo”.*

### **Stakeholders do Período 4**

Identificou-se no período os seguintes *stakeholders*: o governo, os clientes, os fornecedores, o proprietário e a internet

Atuando com estratégias de retenção (Frooman, 1999) e estratégias diretas (Gargiulo, 1993), identifica-se o proprietário que aliado a sua capacidade financeira, mais precisamente à decisão de operar quase na totalidade com recursos próprios, dirige a velocidade dos investimentos.

Através de estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), registra-se o governo como fiscalizador da Legislação Ambiental; o hóspede que avalia o hotel e fornece subsídios para melhorias; o fornecedor face à logística de distribuição; a internet proporcionando novas formas de captação de turistas e impulsionando a área de marketing.



**Figura 5.4 – Stakeholder do período 4**

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### **Análise Teórica do Período 4**

A melhoria contínua da qualidade das habitações no período que se deu após o aprendizado do negócio de acordo com Miles e Cameron (1982), enfatizando o papel do aprendizado e da escolha no processo de mudança organizacional e caracteriza-se por uma mudança incremental ou adaptativa (Mintzberg, 1973) constituindo-se como uma série de pequenos passos, onde novas estratégias são formuladas gradualmente.

Ainda, segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), o proprietário do hotel planeja a ação organizacional (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisões (Mintzberg, 1973). As estratégias desenvolvidas no período são, em nível corporativo, quando da elaboração do plano de conclusão da planta do hotel e expansão, segundo os preceitos de Ansoff (1977) e a nível de negócios, quando da dinamização da melhoria da qualidade das habitações e colocação da home page, conforme pregado por Burgois (1980).

As mudanças ocorridas foram de contexto interno e externo. No contexto externo, destacamos a melhoria da qualidade das habitações, o plano elaborado para completar a planta do hotel, a utilização da internet e o plano de expansão. De contexto interno, as mudanças ocorreram nos procedimentos de reservas, exigindo novas competências e habilidades dos recursos humanos do hotel, segundo Pettigrew e Whipp (1991).

Destacamos que a concepção do negócio é a centrada no cliente, segundo Slywotzky e Morreison (1998), onde em todos os períodos estratégicos as melhorias, tanto de serviço quanto da concepção arquitetônica, concentraram-se nas necessidades e prioridades deles, ou seja, dos clientes.

A organização durante todos os quatro períodos estratégicos, procurou cumprir todos os preceitos do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, de acordo com Kinlaw (1997), Hawken et al (1999), DeSimone e Popoff (2000), fazendo parte das mudanças estratégicas analisadas acima.

## **5.2 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO FRANCISCO RITTA BERNARDINO ATÉ O ANO 2003: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA**

Todas as informações a seguir, foram prestadas pelo sócio majoritário, Sr. Francisco Ritta Bernardino, sua filha e gerente geral do hotel Ariaú Amazon Towers e o economista Raimundo Dantas.

### 5.2.1 Situação atual da empresa

O hotel Ariaú Amazon Towers é classificado como ecológico especial e localiza-se no Rio Ariaú, afluente do Rio Negro que está a 55 km de Manaus. No início de suas atividades, em 1986, contava com 8 apartamentos e um barco. Hoje este hotel dispõe de 263 apartamentos e 11 suítes, 1 sala de conferência, cada uma com capacidade para 70 pessoas, um auditório para 650 pessoas, 2 restaurantes, um anfiteatro para 600 pessoas, facilidades áudio-visuais para exposições, ar-condicionado, rádio de comunicação, telefone, fax, vídeo, TV a cabo e internet. Possui, ainda, uma torre com 42 metros de altura, de onde se pode ter uma ampla visão da paisagem local.

Toda essa estrutura compõe 8 torres, construídas em madeira, com telas nas entradas de cada uma e nas janelas dos apartamentos e suítes, elevadas a aproximadamente 10 metros do solo, cobertas de alumínio e interligadas por passarelas, onde freqüentemente transitam macacos, araras e papagaios silvestres.

O hotel procurou seguir os estilos caboclo e indígena. As esculturas e os quadros foram feitos por pessoas da própria região, nas paredes colocaram, além dos quadros, cipós, a idéia é tentar fazer do hotel uma extensão da própria floresta.

Para o transporte dos turistas e realização das atividades, o hotel conta no momento com 31 embarcações (barcos, canoas motorizadas e lanchas) que juntos têm capacidade para o transporte de até 630 pessoas. Da mesma forma que no Acajatuba, neste hotel, as saídas partem dos mesmos pontos.

Os pacotes oferecidos por este hotel podem incluir as seguintes atividades: traslados fluviais, com visita ao encontro das águas, *tours* de reconhecimento da região em canoas, caminhadas na selva, pescaria, passeios de canoas motorizadas pelos igapós e igarapés, focagem de jacarés, visita à casa do caboclo, visita ao vilarejo local, visita à praia fluvial, apreciação do nascer e do pôr-do-sol, observação de pássaros, passeios noturnos, todas conduzidas por guias que estão em constante comunicação com a agência ou com o hotel.



### 5.2.2 Fases das Mudanças Estratégicas do Grupo Francisco Ritta Bernardino

Para explicar as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização, bem como os *stakeholders* que as influenciaram. A partir destes eventos críticos, definiu-se os períodos estratégicos (Quadro 5.4). Descreveu-se então, as mudanças estratégicas da empresa durante a sua história, segundo a percepção dos informantes. Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando os fatos relatados com a fundamentação teórica (Capítulo II) e com descrição do campo organizacional (Capítulo IV).

**QUADRO 5. 4**  
**EVENTOS CRÍTICOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO RITTA BERNARDINO**

EVENTO CRÍTICO	ANO
1. Inauguração do Hotel Mônaco	1980
2. Inauguração da agência receptiva Rio Amazonas	1983
3. Contato com Jack Custeau	1983
4. Inauguração do Hotel Ariaú Amazon Towers	1986
5. Mudança de segmento de mercado	1987
6. Firma acordo com as duas maiores operadoras nacionais	1987
7. Primeira ampliação do Ariaú Amazon Towers	1990
8. Participação em eventos com a chancela da EMBRATUR	1990
9. Inauguração do Hotel Terra Verde (hotel de selva)	1995
10. Realização da segunda ampliação do Ariaú Amazon Towers	1995
11. Inauguração do Hotel Flutuante Móvel Amazon Fisch	1996
12. Início da participação em Feiras de Negócios	1997
13. Abertura de uma Agência Captadora em Miami	1998
14. Inicia a concepção e implantação do Plano de Controle Ambiental	1999
15. Apresentação de Projeto a SUDAM	1999
16. Quarta ampliação do Hotel Ariaú Towers	2000
17. Abertura de uma agência captadora em Lisboa – Portugal	2001
18. Início da quinta ampliação do Hotel Ariaú Amazon Towers	2001
19. Início da construção de um hotel urbano categoria cinco estrelas	2002

Fonte: Pesquisa do autor (2000).

Com base no Quadro 5.5 , entre 1980 a 2003, foram definidos três períodos estratégicos do grupo Francisco Ritta Bernardino. Estes períodos caracterizados pelo conjunto

de decisões tomadas pela empresa, que estabeleceu um padrão de comportamento estratégico, e foram delimitados a partir do referencial teórico, norteador desta pesquisa.

**QUADRO 5.5**  
**PERÍODOS ESTRATÉGICOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO**  
**RITA BERNARDINO**

PERÍODOS ESTRATÉGICOS	ANOS
1- Ingresso no Setor Hoteleiro	1980 a 1982
2. Consolidando o negócio	1983 a 1994
3. Desenvolvimento de mercado	1995 a 2002

Fonte: Pesquisa do autor (2000)

**Período estratégico 1: ingresso no setor hoteleiro (1980 – 1982)**

No período de 1980 a 1982, houve um evento crítico: Inauguração do Hotel Mônaco.

**Evento crítico 1: Inauguração do Hotel Mônaco**

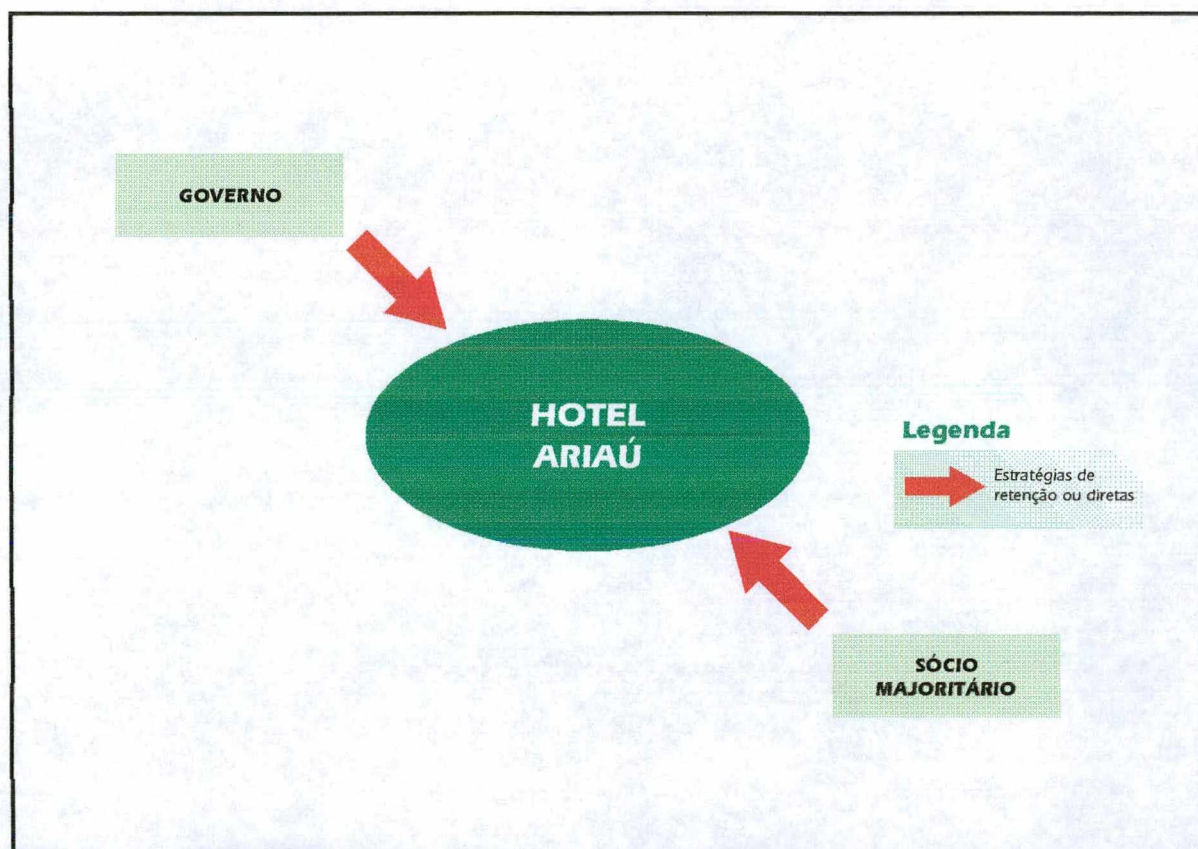
O Sr. Ritta Bernardino com formação acadêmica de economista, advogado, com um escritório próspero, já um apaixonado pelo turismo constrói um hotel (Hotel Mônaco) com 126 apartamentos no centro de Manaus, aproveitando a demanda do turismo de compras na época em franco desenvolvimento da Zona Franca de Manaus.

O Sr. Ritta Bernardino, declara que:

*“Sendo um apaixonado pelo turismo e aproveitando a demanda existente no turismo de compras, resolvi ingressar no setor hoteleiro”*

### Stakeholders do Período 1

Os Stakeholders no período são: o governo e o empresário; ambos atuando com estratégia de retenção (Frooman, 1999) e estratégias diretas (Gardiulo, 1993), o governo através da Legislação da Zona Franca de Manaus, propiciando o turismo de compras e o empresário, que aproveitando a demanda existente, inaugura o Hotel Mônaco.



**Figura 5.5 – Stakeholder do período 1**

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### Análise Teórica do Período 1

Do ponto de vista conceitual, a construção do Hotel Mônaco teve característica empreendedora, já que o sócio majoritário não tinha experiência no ramo. Predominou a estratégia de configuração (*gestalt strategy*), já procurou diversificar suas atividades,

ingressando em um mercado incentivado pelo turismo de compras propiciado pela legislação da Zona Franca de Manaus.

### **Período estratégico 2: consolidando o negócio (1983 – 1994)**

No período de 1983 a 1994, houve sete eventos críticos: Inauguração da agência receptiva Rio Amazonas; Contato com Jacques Cousteau; Inauguração do Hotel Ariaú Amazon Towers; Permuta do foco da demanda; Firma acordo com as duas maiores operadoras; Primeira ampliação do Ariaú Amazon Towers e Participação em eventos com a chancela da EMBRATUR.

### **Evento Crítico 2: Inauguração da agência receptiva Rio Amazonas**

Com intuito de dar apoio na captação de turistas para o hotel Mônaco, inaugura a Agência receptiva Rio Amazonas, que segundo o Sr. Ritta Bernardino:

*“Havia a necessidade de haver um órgão de apoio às atividades de captação de turistas ao Hotel Mônaco”.*

### **Evento Crítico 3: Contato com Jacques Cousteau**

Relata o Sr. Ritta Bernardino, que em 1982 e 1983 ,desfrutou por algum tempo da fantástica convivência com o ilustre explorador e oceanógrafo, francês, Jacques Cousteau e sua equipe, estes ficaram hospedados no hotel em Manaus, durante sua conversa o Sr. Cousteau proferiu esta declaração:

*“Hoje, o mundo está preocupado com a guerra nuclear, mas essa ameaça vai desaparecer. A guerra do futuro será entre os que defendem a natureza e os que a*

*destroem. A Amazônia vai ficar no olho do furacão. Muitos cientistas, políticos e artistas desembarcarão aqui, para verificar o que está sendo feito com a floresta”.*

#### **Evento crítico 4 – Inauguração do Hotel Ariaú Amazon Towers**

O Sr. Ritta Bernardino continua sua exposição, afirmando que após a conversa com o explorador e oceanógrafo francês, passou a se preparar para a nova onda que decorre do processo de globalização da economia mundial.

*“Este é um negócio promissor, referindo-se ao seu hotel ecológico (Ariaú), que vai transformar-se em um negócio excelente no futuro próximo. O pioneirismo na exploração do turismo ecológico confere a mim a dimensão do protótipo do novo empresário da Amazônia, claramente distinta da figura do seringueiro do início do século passado e, especialmente do imigrante que há 25 anos invadiu a região, incentivado pelo projeto do regime militar de promover a ocupação da Amazônia a qualquer custo. A diferença fundamental reside no fato de que, em todos os meus atos, tenho sempre procurado aproveitar a inesgotável riqueza natural da Amazônia, sem deixar nenhum rastro de devastação. A preservação da natureza tem sido a filosofia que norteia meus negócios ligados ao ecoturismo”.*

Continua ainda seu relato, justificando o ingresso no ecoturismo:

*“A minha formação acadêmica e a experiência empresarial, complementaram-se com a familiarização com as florestas da Amazônia, resultante de minha atuação como instrutor no curso de treinamento de oficiais do exército brasileiro, nas fileiras do Comando Militar da Amazônia, no programa “Guerra nas Selvas”, o que me aproximou da natureza e me indicou os caminhos para vivenciá-la, em toda sua intimidade e plenitude”.*

O Sr. Raimundo Dantas, economista do grupo, relata que após a conversa acima, o Sr. Ritta Bernardino passa a ter uma expectativa empresarial no setor do ecoturismo. Ele procurou vários locais para instalar o hotel, analisando vários aspectos, aspecto geográfico da proximidade de Manaus, transporte terrestre e fluvial (meios de acesso), e se observou que havia acesso, também, por estrada, seguindo pelo Município de Manacapuru até a ponte do rio Ariaú e de lá durante são cinco minutos de voadeira (barco motorizado). Levou também em consideração que o local escolhido é formado por igapós (terras alagadas), logo não haveria naquela área, pela perspectiva dele, um aumento do contingente populacional, às margens de rios próximos, que pudessem até mesmo poluir o local.

O hotel foi inaugurado, em 1985, com oito apartamentos, e capacidade para 10 hóspedes no total, cujo cronograma de ampliação está demonstrado no Quadro 5.6.

**QUADRO 5.6**  
**CRONOLOGIA**

ANOS	APART.	CAP. HOSP.	FATURAMENTO/MÊS US\$	FUNCIONÁRIOS
1985	8	10	2.000	2
1990	40	150	20.000	10
1995	120	500	60.000	30
2000	265	1.500	200.000	200

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

A primeira concepção era de um hotel rústico, para turismo de aventura. Já nesta fase, segundo a Sra. Helen Bernardino, os funcionários participavam dando sugestões, na grande maioria das vezes eu costumava dizer:

*“O hotel Ariaú foi construído por todos, não só por nós, não fomos nós que chegamos com aquela engenharia ribeirinha e construiu, nós tivemos opinião das pessoas de lá, opiniões de marceneiros e de carpinteiros que têm experiência, , que disseram esta maneira de construir não está correta, é melhor assim. Foi na verdade uma concepção de construção, vamos dizer tipo uma parceria com o pessoal da região, que realmente entendiam mais”.*

Os conhecimentos dos caboclos foram fundamentais para o engrandecimento do hotel, a prova disso é visível por toda parte. A casa do Tarzan uma das mais destacadas atrações, teve toda a sua estrutura idealizada e construída por um caboclo da região apelidado de Souza, dentre os fatores que tornaram a casa do Tarzan uma atração especial destaca-se a arquitetura. A casa está construída em cima de uma árvore viva, suspensa a uma altura de vinte e dois metros do solo e a maneira como ela foi construída faz com que ela, hoje, faça parte da copa da árvore onde está situada.

### **Evento crítico 5: Mudança de segmento de mercado**

A Sra. Hellen Bernardino expõe que o período de maior dificuldades, sem dúvida, foi o começo:

*“Nós não tínhamos experiência, vem com o tempo, com as cabeçadas que a gente leva”.*

*“O começo, sem dúvida, foi a parte mais difícil, mas depois que nós construímos a primeira torre, a segunda foi melhor e assim sucessivamente, com certeza a torre oito será a melhor de todas as torres, nós já temos experiência bastante para tocar o negócio”.*

Neste período a empresa começa a acompanhar as avaliações realizadas pelos hóspedes e vai readaptando o hotel, de acordo com os anseios destes.

### **Evento Crítico 6: Firma acordo com as duas maiores operadoras nacionais**

O público esperado no início de suas atividades era o cliente disposto ao turismo de aventura, razão das instalações rústicas, com a elevação da demanda, o público que se hospedava no hotel não apresentava este perfil, necessitando assim redirecionar o foco de mercado.

Inicia contato com as maiores operadoras nacionais, com vistas a oferecer seu produto. O empresário não teve dificuldades de acesso às mesmas, já que possuía referências por já atuar no setor turístico. Hoje, segundo declarações da Sra. Hellen Bernardino, seria difícil precisar quantas operadoras trabalham com eles, aproximadamente 315 operadoras.

O Sr. Dantas declara:

*“Já havia a necessidade de se elaborar um plano de captação de turistas. O primeiro passo foi contactar com agências de turismo internacionais; entre as pioneiras destacamos a Wagons Lit”.*

### **Evento crítico 7: Primeira ampliação do Ariaú Amazon Towers**

Em 1990, com a elevação do crescimento da demanda proveniente dos acordos firmados com as operadoras efetuou-se a primeira ampliação para quarenta apartamentos e capacidade de hóspedes de cento e cinquenta (Quadro 5.6).

O Sr. Dantas afirma que:

*“Em momento algum, se idealizou um hotel pronto para depois correr atrás do turista, a pressão da demanda impulsionou o crescimento de nossa oferta de apartamentos. Nós procuramos fazer o hotel um prestador de serviços, comenta a Sra. Helen Rita, dispomos de lojas dentro do hotel, além da hospedagem, nós exploramos o comércio de artigos indígenas, loja de conveniência, loja de talhas e quadros de artistas locais, vendemos camisetas e exploramos viagens de barco, dispomos de três barcos fazendo o arquipélago de Anavilhanas e cruzeiros pela floresta amazônica”*

A Sra Helen Bernardino informa também:

*“que o hotel utiliza a comunidade local. A comunidade mais próxima que é a vila do Acajatuba, nós doamos diesel para o gerador deles e nós levamos os turistas até lá para comprar artesanatos deles. Eles têm uma loja de artesanatos montados por eles próprios. Realizamos um trabalho social muito grande, dispomos de um ambulatório médico que funciona 24 horas por dia, qualquer pessoa da região é atendido, a enfermeira é formada com muitos anos de experiência em lidar com o interior do Estado”.*

O hotel emprega muitas pessoas da comunidade, a maioria dos funcionários é de lá mesmo da região, hoje 60% dos empregados do hotel são da comunidade.

O hotel possui seis pessoas formadas em turismo, admite que não é um grande número, mas necessitam em maior quantidade de guias que falem vários idiomas, o que não é fácil de encontrar.



## **Evento crítico 8: Participação em eventos com a chancela do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR**

Neste mesmo período, o empresário resolve iniciar investimentos pesados em marketing, participando de todas as feiras internacionais, com ou sem a participação da EMBRATUR, correspondendo em média a uma verba que varia até hoje entre 20% a 30% do faturamento.

A Sra. Helen Bernardino afirma:

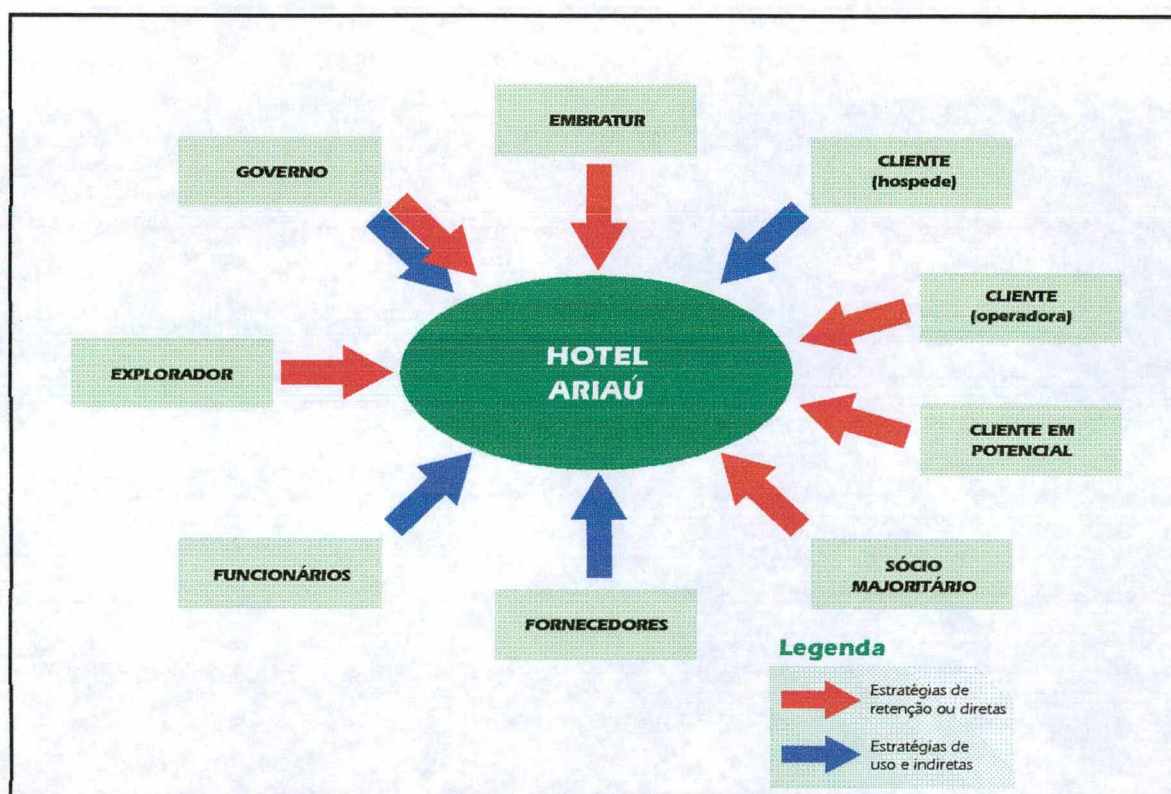
*“A parcela do faturamento destinado para marketing iniciou com cerca de 30% do faturamento bruto, hoje já se reduziu um pouco cerca de 20 a 25%. Nós iniciamos participando em todas as feiras internacionais com a chancela da EMBRATUR e atualmente inclusive representando o Brasil mesmo quando a EMBRATUR não participa”.*

### **Stakeholders do Período 2**

Os *stakeholders* do período são: o proprietário, o explorador e oceanógrafo francês, o governo, os funcionários, os fornecedores, o cliente em potencial, os hóspedes, operadoras e a EMBRATUR.

Utilizando-se de estratégias de Retenção (Frooman, 1999) e estratégia direta (Gargiulo, 1993), relaciona-se o explorador e oceanógrafo francês quanto à sugestão sobre a perspectiva da Amazônia; o proprietário quando decide construir o Ariaú sobre todos os aspectos estratégicos e operacionais da empresa; o governo, no primeiro momento, quando por ocasião da criação da Zona Franca de Manaus (ZFM), abrindo o mercado para o turismo de compras, incentivando empresário para ingressar no segmento turístico e no segundo momento, que por ocasião do governo Collor, abrindo a economia brasileira, retirando o diferencial do comércio local, quanto à importação de produtos, encerrando praticamente o turismo de compras, o qual poderia impulsionar o turismo ecológico através da demanda interna, esta teria em uma mesma viagem diversificação de tipo de turismo; as operadoras que exercem influência na planta mínima necessária e impõem determinadas condições para vender o produto.

Nas estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), identifica-se os funcionários que continuam opinando quanto à construção do hotel; os fornecedores novamente no tocante à logística de abastecimento; os clientes (hóspedes) que através de suas avaliações, fornecem informações úteis para a melhoria das instalações e dos serviços; os funcionários, com a experiência em construções nativas, dirigem a parte operacional da construção do hotel e ainda o governo através do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur divulgando o produto ecológico em seus eventos.



**Figura 5.6 – Stakeholder do período 2**

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### Análise teórica do Período 2

O Ariaú Amazon Towers, no ano de 1985, inicia um período de reorientação estratégica indo até 1990, caracterizado por uma importância mudança na concepção do negócio.

A conformação do grupo Francisco Ritta Bernardino era fundamentada em três

fatores: a experiência empresarial do fundador, o estilo empreendedor do empresário e a sua convicção que havia um mercado emergente.

Do ponto de vista conceitual, ele foi dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*), cujo objetivo era diversificação de atuação no ramo do turismo, estabelecendo assim sinergia e complementariedade da atividade (Mintzberg, 2001).

O processo de construção, desta estratégia, conferiu ao Grupo Francisco Ritta Bernardino forte característica empreendedora, principalmente no setor ecoturístico. Em uma organização empreendedora, o líder/fundador administra a empresa de forma autocrática, com o poder e o controle nele centralizados, a estrutura organizacional é simples, e o staff reduzido (Mintzberg e Quin, 2001). Nestas condições, o líder se confunde com a própria coalização dominante, como definida por Child (1972). Ele avalia o campo organizacional, seguindo as suas crenças, valores e ideologia (Pettigrew, 1987; Child e Smith, 1987), para definir as estratégias da empresa.

As mudanças foram de contexto interno e externo segundo Pettigrew (1972). No contexto externo, quando procura desenvolver técnicas de captação de turistas através de sua agência receptiva e através das operadoras, investimentos em marketing. No contexto interno, através do aprimoramento dos recursos humanos, expansões e realinhamento da estrutura arquitetônica do hotel.

Quanto ao conteúdo em nível corporativo, segundo Ansoff (1977), as mudanças foram: modificação na planta arquitetônica do hotel e processo de captação de turistas. A nível de negócios, segundo Burjeois (1980), investimentos maciços em marketing. As estratégias desenvolvidas foram de caráter emergente, segundo Mintzberg (2001).

### **Período estratégico 3: desenvolvimento de mercado (1995 – 2002)**

No período de 1995 a 2002 houve onze eventos críticos: inauguração do Hotel Terra Verde (Hotel de selva); Realização da segunda ampliação do Ariaú Amazon Towers; Inauguração do Hotel Flutuante Móvel Amazon Fisch; Início da participação em Feiras de Negócios; Abertura de uma Agência Captadora em Miami; Inicia a concepção e implantação do Plano de Controle Ambiental; Apresentação de Projeto à SUDAM; Quarta ampliação do

Hotel Ariaú Towers; Abertura de uma agência captadora em Lisboa – Portugal; Início da quinta ampliação do Hotel Ariaú Amazon Towers e Início da construção de um hotel urbano categoria cinco estrelas.

### **Evento crítico 9 – Inauguração do Hotel Terra Verde (Hotel de Selva )**

O empresário Ritta Bernardino inaugura em 1995 mais um empreendimento hoteleiro ecologista que é o hotel Terra Verde, um pequeno hotel de selva situado nas imediações do Hotel Ariaú, com 20 apartamentos.

A sra. Helen Bernardino declara ;

*“ Há espaço para todos, quanto visualizamos o mercado. Existem turistas que preferem hotéis de selva pequenos e não grandes empreendimentos como o Ariaú”*

### **Evento crítico 10 – Realização da 2ª ampliação do Ariaú Amazon Towers**

Já operando com muitas operadoras, atualmente 315 e através dos resultados satisfatórios dos investimentos de marketing realizados, realiza a 2ª ampliação do Ariaú Amazon Towers , que passa a possuir 120 apartamentos com capacidade para 500 hóspedes (Quadro 5.6).

A sra. Helen Bernardino relata:

*“ A nossa demanda é cada vez mais crescente o que faz com que estejamos sempre realizando ampliações em nosso hotel”.*

Nesta fase a Sra Helen Bernardino, comenta sobre a política de meio ambiente:

*“As nossas fossas têm todo um tratamento especial, elaboramos um projeto e temos empresas contratadas, temos três: uma cuida das fossas, uma se responsabiliza pelos poços e outra é responsável pelo lixo do hotel.*

*o o lixo do hotel é vendido e a renda revertida para os funcionários que cuidam do lixo.*

*Nós sempre procuramos atender a toda legislação ambiental, até porque é uma necessidade, por exemplo, no caso de resíduos. Se restos de comida, qualquer esgoto cai no rio, atrairá bichos para as proximidades do hotel, constituindo-se em um grande perigo, já que dispomos de atrações fluviais.*

*O lixo do hotel é retirado de barco, indo uma parte para um sítio de nossa propriedade, próximo do hotel, destinando-se para Manaus o que pode ser reciclado (alumínio, vidro e papel), o plástico, embora ainda não esteja sendo reciclado, a empresa terceirizada recolhe e compra. Os restos de comida de comida destinam-se a nossa criação de porcos. Vale ressaltar, que os restos de comida de comida alimentam os porcos que acabam por virar moeda, quando queremos agradar alguém da região nos os damos ou trocamos por hortaliças. Os nativos os preferem, porque principalmente na época da cheia do rio quando a pesca fica escassa, o porco representa alimento para uma família inteira durante um período”.*

A Sra. Helen Bernardino continua:

*“A educação ambiental como é necessária, a empresa responsável pelo lixo promove palestras e aulas para os funcionários uma ou duas vezes por semana, procurando assim realizar transformações no modo de agir dos funcionários de como tratar do lixo”.*

### **Evento crítico 11 - Inauguração do Hotel Flutuante móvel *Amazon Fish***

A empresa no desenvolvimento de novos mercados, inaugura o Hotel flutuante destinado ao turismo de pesca.

A Sra. Helen Rita afirma:

*“Nós procuramos sempre atender os anseios de nossos clientes, razão pela qual procuramos disponibilizar mais um produto de turismo de natureza, na modalidade do turismo esportivo”.*

## **Evento crítico 12 – Início da Participação em Feiras de Negócios**

Em 1997, o empresário intensifica suas atividades de marketing participando, além das feiras turísticas, também de todas as feiras internacionais de negócios. O Sr. Ritta Bernardino declara:

*“Ariáú Towers é um produto cem por cento amazonense e está disponível nas melhores agências distribuídas pelo mundo inteiro”.*

O hotel firmou também contrato com as revistas Caras e Time para que todos os meses, estas divulguem o seu produto, assim deverá promover o envio de uma personalidade bastante conhecida, pois segundo o Sr. Ritta as personalidades sempre atraem a mídia.

O Sr. Ritta Bernardino comenta:

*“Em termos nacional e internacional, mencionamos os nomes de elevada projeção, como: Jimmy Carter, Eliezer Batista, Celso Laffer, Francisco Dorneles, Rafael Greca, Helmut Kohl, Bill Gates, Alcides Tápias, Luis Mendonça de Barros, Fernando Henrique Cardoso, Aluisio Mercadante, Thiago de Melo, Octávio Frias, Fernando Levy”.*

## **Evento crítico 13 – Abertura de uma agência captadora em Miami**

Em 1998, o empresário abre uma agência de turismo em Miami, cujo gerenciamento está a cargo de uma de suas filhas, com o intuito de atuar como captadora de turistas, no mercado americano, hoje prestes a se tornar uma operadora.

O Sr. Dantas comenta:

*“ É necessário sempre procurar novas formas próprias de captação de turistas, o que permite aumentar a rentabilidade, já que não necessitamos pagar as comissões devidas as operadoras”.*

#### **Evento crítico 14 – Inicia a concepção e criação do Plano de Controle Ambiental**

O empresário, sentindo a necessidade de adaptar o tamanho da planta do hotel as normas e procedimentos concernentes a área ambiental, elabora um plano completo de controle ambiental e inicia a construção da estação de tratamento de água.

O Sr. Dantas informa:

*“ Procuramos sempre atender todos os preceitos da área ambiental, até porque é vital, então sempre estamos procurando acompanhar o desenvolvimento do tamanho do hotel, com o cuidado para não agredir o meio ambiente ”.*

#### **Evento crítico 15 – Apresentação de projeto à SUDAM**

O Sr. Ritta Bernardino sempre efetuou seus investimentos com recursos próprios e nunca recorreu também a incentivos existentes para o setor. Agora face às ampliações já realizadas e as já previstas, recorre aos incentivos fiscais disponíveis.

O Sr. Dantas declara:

*“Procuramos atender sempre a toda a Legislação, durante todo o decorrer da existência do hotel. Procuramos agora realinhar o empreendimento frente aos benefícios fiscais existente para o Setor Turístico e a Região Amazônica”.*

#### **Evento crítico 16: Quarta ampliação do Hotel Ariaú Towers**

A empresa sempre procurou atender uma demanda cada vez crescente, como resultado de seus esforços e investimentos em marketing, deu início a quarta ampliação do hotel Ariaú Amazon Towers, passando a 265 apartamentos com capacidade para 1.500 hóspedes. O quadro 5.4 demonstra todo o processo de ampliação do hotel.

A Sra. Helen Ritta:

*“Estamos procurando atender nossa demanda, diversificando inclusive os tipos de apartamentos”.*

### **Evento crítico 17: Abertura de uma agência captadora em Lisboa – Portugal**

Em janeiro de 2001, abre uma agência captadora em Lisboa, com o objetivo de melhorar a captação própria de turistas no mercado europeu.

A Sra. Helen Ritta afirma:

*“Temos interesse de crescer cada vez mais, razão pela qual estamos sempre em busca de novos mercados e novas formas de captação dos turistas”.*

### **Evento crítico 18: Início da quinta ampliação do Hotel Ariaú Amazon Towers**

A quinta ampliação será de forma arrojada, com uma torre de 13 andares, de concreto toda revestida em madeira, com apartamentos de alto luxo, possuindo inclusive elevador panorâmico.

A Sra. Helen Rita relata:

*“O fato do hotel esta sempre na mídia nacional e internacional, e a sua própria estrutura arquitetônica flexível, permite que os módulos atendam a várias classes de renda. Estamos sendo procurados por turistas e personalidades nacionais e internacionais que requerem instalações mais sofisticadas”.*

O Sr. Ritta Bernardino informa, também:

*“que a política praticada pelo Ariaú traz como ponto pacífico a preservação e a difusão da cultura do cidadão da Amazônia. É para incrementar essa preservação que o hotel proporciona aos hóspedes visitar as casas de caboclos, para despertar assim uma consciência daquilo que se está preservando com a prática do turismo ecológico, conhecer suas plantações, hábitos alimentares, principais fontes de renda, árvores e plantas medicinais nada mais é que divulgar e ao mesmo tempo preservar aquilo que é o nosso patrimônio, até porque nestes anos de trabalho o hotel vem se empenhando em proporcionar melhores salários e mais desenvolvimento aos habitantes que vivem nos arredores do hotel e são funcionários do mesmo. Essa vem sendo a política de socialização praticada ao longo da existência da empresa”.*



Em resumo, o Sr. Ritta concluiu:

*“O Ariaú Amazon Towers é um projeto que comprova na prática a teoria do desenvolvimento auto-sustentável. Descobriu-se ser possível obter lucro preservando o meio ambiente, utilizando seus recursos de maneira responsável, ajudando a dar sustentação econômica, com dignidade, às populações periféricas de comunidades que habitam a floresta, que dispõem de escassas opções para o auto-sustento, solidificando as inter-relações entre empresa, sociedade, governo e meio ambiente”.*

Continua comentando:

*“que além dos empregos gerados para as populações da região, de forma direta e indireta, a empresa Ariaú Amazon Towers consome grande parte da produção local, transformando-a em alimentos, em produtos artísticos e em artesanato para seus hóspedes, produzindo divisas para o país, valorizando o trabalho de artistas locais, locando serviços de grupos folclóricos comunitários, divulgando a cultura, utilizando o conhecimento especializado de instituições de ensino e pesquisa”.*

### **Evento crítico 19: Início da construção de um hotel urbano categoria cinco estrelas**

Completando o *mix* de produtos turísticos, volta o empresário a investir em hotel urbano, desta vez com um hotel 5 estrelas, com capacidade para 600 apartamentos situado na Ponta Negra, área nobre de nossa cidade.

A Sra. Helen Bernardino relata:

*“Hoje o nosso turista, se hospeda no Hotel Tropical e fica muito tempo em nossa capital, a maioria muitas vezes faz o percurso aeroporto/Tropical/ Ariaú/ aeroporto. Procuramos com este novo empreendimento completar nossos produtos além de propiciar o aumento da demanda turística de alto poder aquisitivo”.*

### Stakeholders do Período 3

Os *stakeholders* do período foram: o proprietário, o governo as operadoras, os funcionários, os fornecedores, comunidade local e mídias nacional e internacional e personalidades.

Utilizando-se de estratégias de retenção (Frooman, 1999) e estratégias diretas (Gargiulo, 1993) tem-se o proprietário que realiza investimentos na expansão do Ariaú, e cria alternativas de captação própria de turistas; o Governo que exige o Plano Formal de Controle Ambiental, para conceder os incentivos de redução da Alíquota de Imposto de Renda, e as operadoras em grande número, atualmente 315, efetuando a exigência de plantas mínimas.

Nas estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo, 1993), relaciona-se os funcionários tanto no tocante ao atendimento, como a escassez de profissionais especializados; os fornecedores pela logística de distribuição, ressaltando as empresas terceirizadas que são responsáveis pelo cumprimento da política ambiental e a comunidade local, que exige sua participação de forma amena no processo do ecoturismo. Também merecem destaque a mídia nacional e internacional, bem como as personalidades nacionais e internacionais que freqüentaram o hotel.

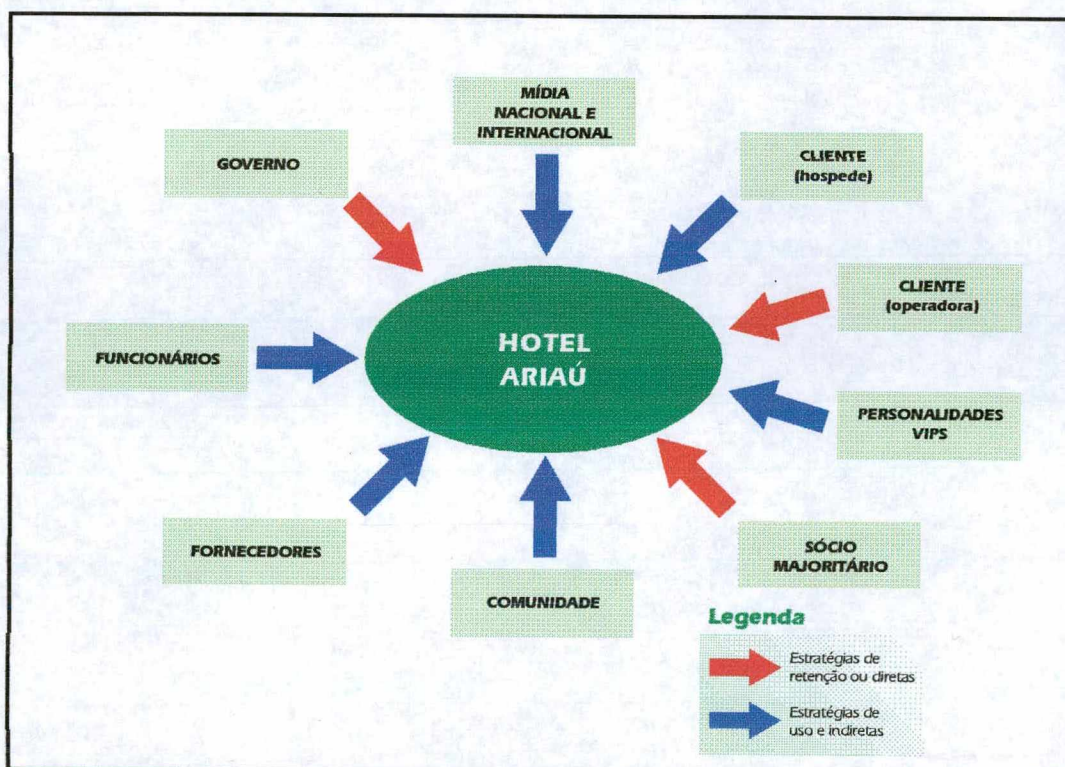


Figura 5.7 – Stakeholder do período 3

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

### **Análise Teórica do período 3**

Neste período, segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), o líder da organização planeja a ação organizacional (estratégias planejadas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973).

Quanto ao conteúdo, as mudanças se realizaram em nível corporativo no momento do ingresso na diversificação do ramo do turismo de natureza e as ampliações realizadas, seguindo os preceitos de Ansoff (1977) e de negócios, quando realiza melhorias procurando atender a diversos tipos de demanda de acordo com o conceito de Burgeois (1980).

No tocante ao contexto as mudanças se desenvolveram voltadas para o contexto externo de acordo com Pettigrew e Whipp (1991), ficando também evidenciado mudanças de contexto interno já que a empresa tinha que se adequar à evolução do negócio.

Destacamos que a concepção do negócio é a centrada no cliente, como a do hotel Acajatuba, segundo Slywotzky e Morreison (1998), onde em todos os períodos estratégicos as melhorias, tanto de serviço quanto da concepção arquitetônica, concentraram-se nas necessidades e prioridades deles, ou seja, dos clientes.

A organização durante todos os três períodos estratégicos, procurou cumprir todos os preceitos do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, de acordo com Kinlaw (1997), Hawken et al (1999), DeSimone e Popoff (2000), fazendo parte das mudanças estratégicas analisadas acima.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Tendo como referencial os objetivos definidos no capítulo inicial, este capítulo expõe as conclusões e apresenta recomendações para realização de trabalhos futuros.

No estudo sobre as mudanças estratégicas no setor do ecoturismo, como relatado nos capítulos referentes à Revisão de Literatura (Capítulo II) e Procedimentos Metodológicos (Capítulo III), procurou-se preencher a lacuna existente na pesquisa do setor, novo em sua concepção em nosso país e porque não dizer no Mundo, como em estudar e analisar, através de um estudo longitudinal, como as variáveis ambientais influenciam na percepção dos dirigentes das organizações, quando estes formulam suas estratégias.

O estudo descreveu as mudanças estratégicas, identificando-as, com respeito ao conteúdo e ao contexto.

#### **6.1 CONCLUSÕES**

As empresas desse setor, tiveram características empreendedoras, haja vista o ingresso em um setor novo, onde os dirigentes dos hotéis analisados não tinham experiência com este tipo de turismo, atuando sempre de forma empreendedora em busca do aprendizado e sobretudo levando em consideração a influência do ambiente externo, direcionando suas estratégias de acordo com a atuação dos *Stakeholders*.

Os *stakeholders* mais atuantes em termos de estratégias de retenção foram: os proprietários que desenvolviam seus planos de investimento direcionados principalmente pelos clientes representados pelas operadoras e o Governo, que através de suas políticas governamentais extinguiram praticamente o turismo de compras, restringindo a dependência do turismo ao ecológico, já que o turismo de negócios dificilmente substitui a característica de complementariedade, tão necessário para melhorar a relação custo/benefício, proveniente da distância do Estado do Amazonas dos grandes centros emissores nacionais e internacionais.

As estratégias desenvolvidas pelos dois grupos são sempre de nível corporativo e de negócios de forma combinada, uma realimentando a outra e as mudanças ocorrem sempre provocadas pelo contexto externo ficando as de contexto interno atreladas às modificações necessárias na organização para que as estratégias sejam implementadas.

Concluiu-se que embora sejam grupos de diferentes portes do mesmo setor, apresentaram coincidentemente as mesmas mudanças estratégicas quanto ao conteúdo e ao contexto. Utilizaram-se em alguns momentos de sua vida das mesmas estratégias, ficando a diferença de atuação diretamente relacionada com o a disponibilidade financeira de seus titulares, já que ambas são de natureza estritamente familiar.

A concepção do negócio foi a centrada no cliente, onde em todos os períodos estratégicos as melhorias, tanto de serviços quanto da concepção arquitetônica, concentraram-se nas necessidades e prioridades deles, pesquisadas não por amostragem, mais individualmente.

As organizações estudadas, forçadas pela própria concepção do negócio, procuram sempre cumprir com a legislação ambiental pertinente e cada uma a sua maneira procura reverter a sua situação social das comunidades próximas ao seu estabelecimento, cumprindo assim um dos preceitos do ecoturismo.

Ressalta-se que, os empreendimentos deverão observar em suas expansões o tamanho adequado à capacidade de carga ideal, não interferindo assim no ecossistema, evitando-se a descaracterização dos hotéis.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES

Do ponto de vista de contribuições, dois segmentos se beneficiaram diretamente com os resultados do estudo.

1. Governo – pela característica da economia do Amazonas que tradicionalmente baseou-se na exploração cíclica de recursos naturais e de conjunturas econômicas temporárias, tem no turismo ecológico a oportunidade de desenvolver uma alternativa de desenvolvimento auto-sustentável, onde na pesquisa realizada encontrará subsídios para implementar estratégias que visem apoiar e defender a sustentabilidade da nova oportunidade de negócio; e
2. O empresário privado, este tem uma oportunidade de negócio, já consolidada através de organizações empreendedoras, as quais tiveram que implantar o novo conceito de negócio através do processo do aprendizado descrito neste trabalho.

A grande contribuição deste estudo vem de seu caráter pioneiro no setor do ecoturismo, e seu desenvolvimento pode ser estudado através da atuação de suas organizações, já que não tivemos nenhum direcionamento para este tipo de turismo de forma planejada.

Como proposições para novos estudos, podemos destacar as abaixo discriminadas; estas enriquecerão, sobremaneira, o diagnóstico do setor do ecoturismo:

1. Estudar os motivos que levam a um número muito elevado de mortalidade destes empreendimentos, já que dos 16 estabelecimentos existentes, estão em operação somente 7;
2. Propor um modelo de gestão hoteleira para a região amazônica com rígidos critérios de gerenciamento ambiental, atingindo, além da

hotelaria de selva, também os hotéis urbanos, resguardando assim o diferencial constituído das paisagens ímpares da região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D. F. **Competing today while preparing for tomorrow**. Sloan Management Review, primavera de 1999, pg.73-91.
- Acordo SUDAM-OEA—MMA. **Diagnóstico e Análise do Pólo de Ecoturismo do Estado do Amazonas**. Belém: SUDAM, 1999.
- ALVES, A. J. **O Planejamento de Estudos Qualitativos em Educação**. Caderno de Estudo. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood. IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARGENTI, J. **Stakeholders: the case against long range planning**. Great Britain. V. 30, n. 3, pp. 442 to 445, 1997.
- BEINHOCKER, E. D. **Sloan Management Review**. pgs.95-106. Robust adaptive strategies, Great Britain: spring, 1999.
- BIRNBAUN, P. H. **Political Strategies of Regulated Organizatios as Function of Context adn Fear**. Strategic Managemement Journal, v. 6, p. 135-150, 1985.
- BLEEKE, J. **Deregulation: Riding the Rapids**. Business Horizons. V. 26. p. 15-25, 1983.
- BOO, E. **The potentials and pitfalls**. Washington DC: World Wid: Ge Fund., v. 1 e 2, 1980.
- BOURGEOIS, L. J. **Strategy and Environment: a Conceptual Integration**. **Academy of Management**. Review, v. 5, n. 25-39, 1980.



- BOURGEOIS, L. J., EISENHARDT, K. M. **Strategic Decision Process in High Velocity environments: Four Cases in the Microcomputer Industry.** Management Science, v. 34. p. 816-835, 1988.
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRESSAN, F. **O Método de Estudo de Caso.** São Paulo: v.1, n.1, janeiro/fevereiro/março-2000, 17 p. 2000. Disponível em : <www.fecap.br/adm-online>.
- CAMPBELL, A. **Stakeholders: The case in favor long range planning.** Great Britain. V. 30, n. 3, pp. 446 to 449, 1997.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira.** 6 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- CHAKRAVARTHY, B. S. **Strategic Adaptation to Deregulation: Journal of Organizational Change Management,** v. 4, n. 1, p22-32, 1991.
- CHILD, J. **Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice.** Sociology, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J.; SMITH, C. **The Context and Process of Organizational Transformation.** Cadbury Limited in its Sector. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.
- Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.** 2. ed. Brasília, Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.
- DESIMONE, L. D. et al. **Eco-efficiency: the business link to sustainable the development.** USA: Mit-press – Cambridge, 2000.
- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.** American Sociological Review. V. 48, p. 147-160, 1983.
- DRUCKER, P. **Além da revolução da informação.** In: HSM Management. São Paulo, v.3, n.18, p. 48-55, jan./fev. 2000.
- DUTTON, J. E., DUCAN, R. B. **The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis.** Strategic Management Journal. V. 8. p. 279-295, 1987.
- EISENHARDT, K. O. **limiar do caos.** In: HSM Management. São Paulo, v.3, n.13, p. 87-92, mar./abr.1999.

FERREIRA, J. L. **A variável ambiental como componente na Qualidade dos Serviços Hoteleiros**. Dissertação. Florianópolis - Mestrado em Engenharia da Produção. pg.117 pg, Agosto 1999.

FRIESEN, P. H., MILLER, D. **A Mathematical Model of the Adaptive Behavior of Organizations**, Journal of Management Studies, v. 23, p. 1-25, 1986.

FROOMAN, J. **Stakeholders influence strategies**. Academy of management review. April, 1999, 17p. 1999. Disponível <[www.findarticles.com/cf](http://www.findarticles.com/cf)>.

Fundação Getúlio Vargas/SEBRAE. **Estudos, Pesquisas e Investimentos no Setor Turístico da Região Norte-Sumário Executivo**. Manaus, 1998. 26 p.

GAZETA MERCANTIL. **Análise Setorial: Setor Hoteleiro**. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A – informações eletrônicas, v. I, II e III, abr, 1999.

GIACOMINI, G. F. **A Publicidade do Turismo no contexto da competitividade**. Turismo – Visão & Ação v, 1, n. 1, p. 61-73 Jan/jun 1998.

GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GINSBERG, A. **Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions**. Strategic Management Journal, v. 9, p. 11-15, 1988.

GITMAN, L. J. **Princípio de Administração Financeira**. 7.<sup>a</sup> ed.. São Paulo: Ed.Harbra, 1997.

GOES, J. B., MEYER, A. D. **Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals**. Academy of Management Proceedings, v. 50, p. 85-89, 1990.

GREENWODD, R.; HININGS, C. R. **Organization Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change**. Organization Studies, v. 9, n. 3. p. 293-316, 1998.

HALL, R. H. **Organizações estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1984.

HAMBRICK, D. C., SCHECTER, S. M. **Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units**. Academy of Management Journal, v. 26, p. 231-248, 1983.

HAMBRINCK, D. C., GLETKANYCZ, M. A. e FREDERICKSON, J. W. **Top Executrive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants**. Strategic Management Jorunal, v. 14, n. 6, p. 401-18, 1993.

HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HANNAN, M., FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

HANNAN, M., FREEMAN, J. **Structual Inertia and Organizational Change**. American Sociological Review, v. 49, p. 149-164, 1984.

HARRIGAN, K. R. **The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility**. Strategic Mangement Journal. V.1, p. 165-176, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vertical Integration and Corporate Strategy**. Academy of mangement Journal, v. 28, p. 397-425, 1985.

HAWKEN, P. et al. **Capitalismo natural: criando a próxima Revolução Industrial**. São Paulo: Cutrix, 1999.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L.. **Modelo Delta**. In: HSM MANAGEMENT. São Paulo, n. 4, ano 4, pgs. 88-96., março/abril – 2000.

HELLWEG, M. et al. **A ambição move o mundo**. In: HSM Management. São Paulo, número 16 ano 3 set-out,1999.

HODGETTS, R. M., et al. **Abaixo o convencional**. In: HSM Management. São Paulo, v.4, n.22, p. 45-51, set./out. 2000.

JAVIDAN, M., MURRAY, A., RESCHENTHALER, G. **Strategie Change: The Search for New Equilibria**. Journal of Organizational Strategic Change Mangement, v. 3, n. 3, p. 59-76, 1990.

JOHNSON. G. **Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action**. Long Range Planning. V. 25, Fev., 1992.

KIMBERLY, J. R. **Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research**. Sociological Methods e Research, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.

KINLAW, D.C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTTER, J. P. **A escolha de estratégias para mudança**. São Paulo: Nova Cultura, 1978.

LAMPRECHT, J.; RICCI, R. **Padronizando o Sistema da Qualidade em Hotelaria Mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.1997.

LINCOLN, Y.S., GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

LINDBERG, K. e HAWKINS, D. E. **Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 1995.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudos em Educação: Abordagens Qualitativas**. S. Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

MACKINNON, J. **MANAGING. Protected areas in the tropics**. Suíça: IUCN, 1998.

MARKIDES, C. **Seis Princípios de ruptura**. Pg.120-128. In: HSM Management. São Paulo, n.20 ano 4 maio-junho 2000

MARTIGNADO, G..**Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado . Florianópolis: UFSC.1998.

MELLO, R. B. **Estudo da mudança estratégica na organização em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação de mestrado. USFC, p.130, 1997.

MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.

MEYER, J. W., ROWAN. B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. American Journal of Sociology, n. 3. p. 340-363, 1977.

MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MILES, R. H., CAMERON, K. S. **Coffin Nails an Corporate Strategies**. New Jersey; Prentice Hall inc, Eglewood Cliffs, 1982.

MILES, R. E. SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILLER, D., FRIESEN, P. **Momentum and Revolution in Organizational Adaptation**. Academic of Management Journal, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.

\_\_\_\_\_. **Stratey-making and Environmnet: a Third Link**. Strategic Management Journal. V. 4, p. 221-235, 1983.

\_\_\_\_\_. **The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective.** *Management Science*, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set 1982.

MILLES, M. B. HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A source Book of New Methods.** Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal. **Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia Legal.** Manaus, 2001 – 42 p.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy.** *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Tracking Strategy in an entrepreneurial Firm.** *Academy of Management Journal*, v. 25, p. 465-49, 1982.

MINTZBERG, H., QUINN, J. **O processo da estratégia.** 3ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **An Emerging Strategy of “Direct” Research.** *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 582-589, december 1979.

MIZRUCHI, M. S. STEARNS, L. B. A. **Longitudinal Study of the Formations of Interlocking Directorates.** *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 194-210, 1988.

\_\_\_\_\_. **Patterns of Strategy Formation.** *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.

\_\_\_\_\_. **Strategy-Making in Three Modes.** *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

NACHIMIAS, D. & NACHIMIAS, C. **Research Methods in Social Science.** New York: St. Martin's Press, 3<sup>rd</sup>. Edition. 1987.

NADLER, D., et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Campus. 1993.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **A organização do futuro.** In: HSM Management. São Paulo, v. 3, n. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

NASCIMENTO, S. M.. **Projeto do Produto Hoteleiro: O caso dos Hotéis de Selva.** Dissertação. Florianópolis - Mestrado em Administração, 137 paginas, julho de 1999.

NIELSON, R. P. **Cooperative Strategy**. Strategic Management Review, v. 9, p. 474-492, 1988.

Organizacáo Mundial de Turismo. **Introduccion e Tedqual – Uma Metodologia para Calidad en Educacion y Formation Turisticas**. Madrid. Espanã. 1997.

Organizaçáo Mundial del turismo – **Tourism Econmic reportb** – Madrid Espanã. 1998.

ORSSATTO, Carlos H. **Mudançã Estratégica Organizacional: Um caso na Agroindústria Catarinense**. Florianópolis,. Dissertaçáo de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 1995.

NOE, R. A. et al. **Readings in Humans Resource Mangement** ed. Usa Mc. Graw – Hill, 1997.

OVERHOLT, M. H. **Flexibilidade e vantagem competitiva**. HSM Management. São Paulo, v. 3, n. 18, p. 68-72, jav./fev. 2000.

PAINE, F. T. ANDERSON, C. R. **Contngencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness: An Emprirical Study**. The Journal of Management Studies, v. 14, p. 147-158, may 1977.

PEARCE, D. W., TURNER, R. K. **Economia de Ios recursos naturales y Del medio ambiente**. Madrid. Espanã: Celeste Ediciones, 1995.

PETTIGREW, A. **Context and Action in the Transformatio of the Firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. et al. **The Management of Strategic Change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

PETTIGREW, A. WHIPP, R. **Manging Change for Competitive Sucess**. Oxford Blackwell Publishers Ltd. 1991.

PFEFFER, J. SALANCIK, K. G. R. **The external Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and Row. 1978.

PIRES, B. C. C. **Gestão em agências de ecoturismo e sua inserçáo no contexto da sustentabilidade**. Turismo – Visáo & Açáo, v.1, n. 2, p. 45-69, out.1998/mar 1999.

PIRES, P. S. **A Dimensáo Conceitual do Ecoturismo**. Turismo – Visáo & Açáo. v. 1, n. 1, p. 75-91 jan/jun. 1998.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REBELO, S. M. **Plano Municipal de Educação Turística – PMET: Um modelo par os municípios brasileiros de Potencial Turístico**. Turismo – Visão & Ação, v. 1, n. 2, p. 89-103. out.1998/mar.1999.

RODRIGUES, C. R.; DINIZ F., N. V. **Teoria dos Stakeholders: uma análise crítica**. Março, sp. 2000, disponível <www.ufsc.br>.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional : Um estudo Multi-caso na Indústria da Construção Civil**. Tese – Doutorado em Engenharia da Produção. Setor de Edificações. Florianópolis, 193 f. 1998.

RUSCHMANN, D. M. **Turismo Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente**. Campinas SP: Papyrus, 1987.

RUSCHMANN, D. M. **A experiência do turismo ecológico no Brasil: Um novo Nincho de mercado ou um esforço par atingir a sustentabilidade**. Turismo – Visão e Ação – ano 2 – n. 5, p. 81-90, out.1999/mar.2000.

SAMPOL, C. N. J. **La actividade turística y sus unidades de análisis**. Digidado. Departamento de Economia y Empresa. Universidade de Las Islas Baleares, 1999.

SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, natural and Open System**. Englewood Cliffs, NJ: Pprentice-Hall, 1981.

Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto. **Indicadores de Turismo – 1985-1994**. Manaus, 1994. 28 p.

Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto. **Indicadores de Turismo – 1995-1998** – Manaus, 1998. 30 p.

Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto. **Indicadores de Turismo –1999-set/2000** – Manaus, 2000. 27 p.

SELLTIZ, C. Et. Al. **Métodos de Estudo nas Relações Sociais**. 2ed São Paulo: E.P.V. – EDUSP, 1987.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC / PPGEP / LED. Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina. Florianópolis, 2000-118 p.

- SHIVA, V. **Recursos Naturais**. In BARTHOLO JUNIOR, R. S. Desenvolvimento Sustentável. Amazonas: UA, 2000. 320 p. p. 111-138.
- SILVA, J. A. S. **Pensando o Planejamento face à Intervenção do Estado no Turismo: A Questão do sistema de Informações**. Turismo – Visão e Ação – ano 2, n. 5, p. 09-22, out. 1999/mar.2000.
- SLYWOTZKY, A. e MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: Profit Zone: Desvendando os Segredos da Lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. Environmental Variation, Strategic Change, and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation. *Strategic Management Journal*. V. 8. n. 4. p. 363-376, 1987.
- STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquête Operária**. 4a. edição. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda, 1985.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TOMASI, D. L. **Sistema de Avaliação e Acompanhamento turístico dos Municípios Engajados no PNMT, através de Indicadores Sociais, Econômicos, Infra-Estrutura e Ambientais**. Turismo – Visão e Ação – ano 2, n. 5, p. 55-7-, out.1999/mar.2000.
- TOPPING. S. **Strategic Change in One Organization: A Longitudinal Study of the Patterns and Periods of Change**. Tese de Doutorado. University of Alabama a Birmingham, 1991.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. **Technological Discontinuities and Organizational Environments**. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p. 439-465, 1986.
- VAN MANNEN. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface**. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 520-526, 1979.
- WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- WHIPP. R., ROSENFELD, R., PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: Evidence from Two mature UK Industries**, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.



WIERSMA, M. F., BANTEL, K. R. **Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change**. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

YIN R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.

ZUCKER, L. G. **Normal Change or Risk Business: Institutional Effects on the "Hazard" of Change in Hospital Organizations, 1959 – 79**. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 671-700, nov 1987.

## **ANEXO**







