

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFSC/UA-CIESA**

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS: estudo de  
caso no Tropical Hotel Manaus**

**SAMUEL APPENZELLER**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2002**

**Samuel Appenzeller**

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS: estudo de  
caso no Tropical Hotel Manaus**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>**

**Florianópolis, janeiro de 2002.**

# MUDANÇAS ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS: estudo de caso no Tropical Hotel Manaus

**Samuel Appenzeller**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



---


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



---

Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>  
Orientadora



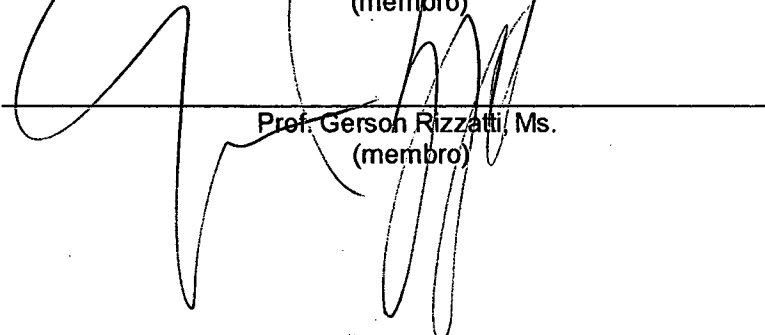
---

Prof. Valter Saurin, Dr.  
(membro)



---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
(membro)



---

Prof. Gerson Rizzatti, Ms.  
(membro)

*A minha querida esposa Shirley, pela  
dedicação e incentivo que me  
proporcionou em todos os momentos no  
sentido de concretizar este importante  
trabalho na minha vida profissional*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível ser realizado com a valiosa ajuda de pessoas que dele colaboraram direta e indiretamente, assim, desejo expressar minha profunda gratidão:

A Deus, por ter me concedido força, determinação para superar as minhas limitações e vencer mais um grande desafio em minha vida;

Aos meus queridos pais, pela educação e pelos valores morais que me foram transmitidos;

Ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, na pessoa do seu Diretor Sr. Luiz Antonio Campos Corrêa, patrocinador do Mestrado, proporcionando-me a oportunidade de ampliar e aprimorar os meus conhecimentos na área científica;

À Coordenadora Pedagógica Prof<sup>a</sup>. Mirley Xavier Catão, pelo apoio e grande incentivo que sempre me proporcionou;

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angelise Valladares Monteiro, pela valiosa orientação, especial atenção e dedicação dispensada;

Ao Prof. Nelson Colossi, pelos conselhos e apoio dados quando da realização deste trabalho;

Ao Prof. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, pelos seus valiosos conselhos dispensados na realização desta pesquisa;

Aos meus irmãos Gerson, Nina e Raphael, pelo incentivo e apoio em todos os momentos;

A minha família, pelo apoio que sempre me dedicou;

Ao Hotel Tropical *Eco-Resort & Convention Center*, por permitir e apoiar a realização desta pesquisa;

Em especial, aos executivos Lincoln Rodrigues, Sonia Garantizado, Mário Pio, Francisca Rodrigues de Andrade, João Barbato, Pedro Ozires Carneiro, Linton Barros Júnior, que não pouparam esforços no fornecimento de dados para a realização deste trabalho.

À colega de curso Helen Rita Menezes, pelo esforço conjunto que desenvolvemos ao longo do curso e pelo incentivo e apoio dispensados;

Ao amigo Jorge Brasil, pela valiosa colaboração e conselhos na digitação e formatação desta pesquisa;

Aos funcionários do CPGA Angela, Cairo, Carla, Janaína e Shandi, pela especial presteza e ajuda nos momentos necessários para a conclusão deste estudo;

Ao corpo docente do curso, os meus sinceros agradecimentos pelos ensinamentos transmitidos;

Aos professores por aceitarem o convite para compor a Comissão Examinadora desta dissertação, pela compreensão e valiosas sugestões dadas que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

## RESUMO

APPENZELLER, Samuel. **Mudanças estratégicas organizacionais**: estudo de caso no Tropical Hotel Manaus. 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>.

Nenhum momento foi tão marcado por descontinuidades e incertezas do que o atual. Este é o motivo pelo qual, tanto nas empresas quanto nas universidades, administradores e dirigentes, em geral, buscam incessantemente maior conhecimento. A era da revolução alerta para que se ampliem os horizontes, pois a mudança aparece não só como inevitável, mas, também, como fundamental à sobrevivência das organizações. Essa pesquisa teve como objetivo geral descrever como um empreendimento hoteleiro de grande porte, situado na cidade de Manaus, no Estado do Amazonas, se adaptou, estrategicamente, e promoveu mudanças. Desta maneira, o presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e contextualista, utilizando-se como base às observações de Pettigrew (1987). O estudo de caso considerou a história da empresa, definindo seus eventos críticos e respectivos períodos estratégicos. Os resultados permitiram observar o processo de adaptação estratégica organizacional, com os movimentos dos vários *stakeholders*. Tais fatores possibilitam inferir sobre a capacidade, a versatilidade e a inovação desenvolvidas pelos membros desta organização, para enfrentar e vencer as mudanças ocorridas ao longo de sua história, assim como estabelecer os referenciais de uma visão de futuro diferenciada e atualizada.

Palavras-chaves: Mudanças estratégicas, Mudanças organizacionais Tropical Hotel Manaus.

## ABSTRACT

APPENZELLER, Samuel. **Mudanças estratégicas organizacionais: estudo de caso no Tropical Hotel Manaus.** 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>.

No moment in time has ever been deeply marked by uncertainties and lack of continuity as the present one. For this reason administrators and corporate executives both in corporations and in Universities, search constantly for greater knowledge. The revolution era points to widen horizons, as change appears not only inevitable but also fundamental to the survival of organizations. This research had the main objective to describe how a large hotel enterprise, in the town of Manaus, State of Amazonas, adapted itself, strategically and promoted changes. The present study was developed using the contextual and qualitative research, utilizing as basis the Pettigrew observation (1987). The study case considered the company history, defining its critical events and their strategic periods. The results show that strategic organizational process with the various stakeholders movements. Such factors infer the capacity, versatility and innovation developed by the members of the organization, to face and conquer the changes occurred throughout its history, as well as establish the reference points of a differentiated and up to date vision.

Key-words: Strategy changes, Strategic organizational, Tropical Hotel Manaus.



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE REDUÇÕES.....	xii
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	6
<b>2. BASE CONCEITUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	7
2.1.1 Conceitos Básicos.....	12
2.1.2 Características das Mudanças.....	13
2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	14
2.2.1 Conceitos Básicos.....	14
2.2.2 Tipos de Estratégias.....	15
2.3 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS.....	21
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	42
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA.....	45
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	47
<b>4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO.....</b>	<b>49</b>
4.1 ORIGENS DO TURISMO.....	49
4.2 PRINCIPAIS PÓLOS DE ECOTURISMO NO BRASIL.....	56

<b>4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 ORIGENS DO TURISMO.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 PRINCIPAIS PÓLOS DE ECOTURISMO NO BRASIL.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3 O TURISMO NA REGIÃO AMAZÔNICA.....</b>	<b>61</b>
<b>5. O SETOR HOTELEIRO BRASILEIRO.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2 ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA.....</b>	<b>68</b>
<b>5.3 A HOTELARIA EM MANAUS.....</b>	<b>74</b>
<b>6 O CASO DO TROPICAL HOTEL MANAUS.....</b>	<b>83</b>
<b>6.1 HISTÓRICO.....</b>	<b>83</b>
<b>6.2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS OCORRIDAS.....</b>	<b>87</b>
<b>6.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES.....</b>	<b>103</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>7.1 CONCLUSÕES.....</b>	<b>104</b>
<b>7.2 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posturas Estratégicas das Empresas.....	18
Figura 2 – Fases da Evolução dos Sistemas Formais e Planejamento Estratégico.....	22
Figura 3 – Essência Positiva do Planejamento Estratégico.....	27
Figura 4 – Modelo de Estudo do Processo de Mudança Estratégica.....	32
Figura 5 – Modelo do Equilíbrio Pontuado.....	35
Figura 6 – Ecoturismo, seus Destinos e Características.....	55
Figura 7 – Municípios e Pólos Turísticos do Amazonas.....	64
Figura 8 – Hotéis e suas Descrições.....	70
Figura 9 – Hotéis em Destaque.....	74
Figura 10 - Estrutura Organizacional do Tropical Hotel Manaus.....	103
Figura 11 - Períodos Estratégicos do Processo de Mudanças.....	87
Figura 12 - Eventos Críticos das Mudanças Estratégicas do Tropical Hotel Manaus.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Movimentos de Passageiros no Aeroporto Eduardo Gomes .....	63
Tabela 2 - Número de Hóspedes segundo Estados Emissores – Manaus jan a jun de 2001.....	76
Tabela 3 - Número de Hóspedes segundo Países Emissores – Manaus jan. a jun. de 2001.....	77
Tabela 4 - Turistas Brasileiros e Estrangeiros Hospedados na Hotelaria Urbana Registrada, segundo os Motivos de Viagem - Manaus jan. a jun. de 2001.....	78
Tabela 5 - Turistas Brasileiros e Estrangeiros Hospedados na Hotelaria Urbana Registrada, segundo os Meios de Transporte Utilizados - Manaus jan. a jun. de 2001.....	78
Tabela 6 - Oferta de Unidades Habitacionais e Leitos nos Estabelecimentos Hoteleiros – jun. de 2001.....	79
Tabela 7 - Número de Hóspedes, Taxa de Ocupação das UH'S Leitos e Permanência Medida em Alojamento de Selva – Amazonas – 1992 – 2001 (jan.a jun.).....	79
Tabela 8 - Hóspedes Brasileiros e Estrangeiros Recebidos nos Estabelecimentos de Hospedagem não Registrados - Manaus – 1999/2000 a jun.de 2001.....	81
Tabela 9 - Resumo do Fluxo Total de Turistas para o Amazonas.....	82

## **LISTA DE REDUÇÕES**

**ABAV** – Associação Brasileira de Agentes de Viagem

**BASA** – Banco da Amazônia

**BID** - Banco Interamericano de Desenvolvimento

**BOH** - Boletim de Ocupação Hoteleira

**CTI** – Comissão de Turismo Integrado da Amazônia

**ECO-BRASIL** – Associação Brasileira de Ecoturismo

**EMBRATUR** - Empresa Brasileira de Turismo

**FECANI** - Festival da Canção de Itacoatiara

**FEM** - Feminino

**FNRH's** - Ficha Nacional de Registro de Hóspedes

**FUNAI** – Fundação Nacional do Índio

**GTC** – Amazônia – Grupo Técnico de Coordenação da Amazônia

**HOSP** – Hóspedes

**IBAMA** – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis

**IBT** – Instituto Brasileiro de Turismo

**IEB** - Instituto de Ecoturismo do Brasil

**MASC** – Masculino

**MF** – Ministério da Fazenda

**MICT** – Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo

**MMA** – Ministério de Meio Ambiente e Recursos Hídricos

**MPO** – Ministério do Planejamento e Orçamento

**Nº DE ESTAB** - Número de Estabelecimento

**P.M** - Permanência Média

**PERMAN** - Permanência

**PROECOTUR** - Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia

**RES** - Residente

**RDSM** – Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequena e Micro Empresas

**SEC** - Secretaria de Estado da Cultura e Turismo

**SCA** – Secretaria de Coordenação da Amazônia

**SUDAM** – Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

**SUFRAMA** – Superintendência da Zona Franca de Manaus

**TRANSP** - Transporte

**UH'S** - Unidades Habitacionais

**WTTC** - Conselho Mundial de Viagens e Turismo

# 1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes características do século XXI é a necessidade de lidar com as mudanças, o que gera uma atração pelas novidades. O avanço tecnológico, a inovação e a velocidade das comunicações reacendem diariamente o desejo e a possibilidade de usufruir novos produtos e serviços, cada dia mais acessíveis. A inovação e o progresso aliam-se despertando a premência por alternativas eficazes para responder às pressões para mudanças.

Neste século, a mudança configura-se de maneira descontínua, abrupta e indócil. Observa-se o envelhecimento precoce de produtos e serviços em geral. Para Porter (1998), quando todos competem pelo mesmo grupo de variáveis, o padrão, normalmente, se eleva, porém ninguém consegue passar à frente. E avançar e manter a frente é a base da estratégia: criar uma vantagem competitiva. A estratégia visa diferenciá-lo da concorrência. Não é uma questão de ser melhor naquilo que você faz, é uma questão de ser diferente naquilo que você faz.

Há grande preocupação das organizações com a perda de competitividade, em função de uma possível lentidão de resposta ao mercado. Nesse âmbito, apresentam-se, a seguir, o tema e a problemática desta pesquisa, seguidos da justificativa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A globalização, juntamente com as inovações tecnológicas, fizeram com que fossem dirimidas as fronteiras entre nações, aproximando cada vez mais as empresas e as pessoas, colocando-as em contato com uma mesma realidade ao mesmo tempo e em todo globo terrestre. O mundo globalizado marcha para a formação de mercados regionais norteadas pela integração de países em blocos econômicos.

A evolução e as perspectivas futuras dos povos estão a requerer uma expressiva expansão da economia de serviços e do comércio internacional. De acordo com Naisbitt (1994), o turismo representa o segundo setor globalizado, logo após o setor financeiro. Com a abertura de mercados, o fim das grandes corporações, agregadas às inovações tecnológicas, juntamente com a informática e as telecomunicações, fizeram com que o turismo tivesse uma nova expressão na economia mundial.

A importância assumida pelo mercado de viagens e turismo para a economia mundial, com milhões de pessoas viajando, consumindo e promovendo a distribuição de bens e serviços, em todo o globo terrestre, coloca este mercado numa posição de destaque no comércio internacional, em virtude da substancial parcela de geração e circulação da riqueza comercializada nesse mercado. Segundo dados do relatório da *World Travel Tourism Council* (WTTC), citado por BNDES (1996), a magnitude macroeconômica da atividade turística no mundo contemporâneo tem demonstrado que o turismo responde por 10,7% do Produto Nacional Bruto Mundial, com uma perspectiva de crescimento de 11,4% para o ano de 2006.

O turismo é a maior indústria do mundo, gera uma produção bruta equivalente a 3,6 trilhões de dólares, com previsão de crescimento para 7,1 trilhões de dólares em 2006. Este setor emprega 10,6% de força de trabalho global, prevendo-se, para 2006, um crescimento de 11,6%. Verifica-se, deste modo, que é incontestável a relevância do mercado de viagens e turismo para a economia mundial.

Dentro deste contexto está a Amazônia, com seus diferentes ecossistemas e por sua biodiversidade, onde habitam mais de 2.500 espécies de peixes, 950 de pássaros, 300 de mamíferos e 100 de anfíbios (dentre os conhecidos pela comunidade científica), sem agregar o expressivo número de insetos e representantes da flora que se destacam pela beleza exótica, assim como pelo valor medicinal. Tudo isso, aliado ao potencial hídrico, torna essa região biográfica a mais rica do planeta, gerando, assim, o cenário ideal para o desenvolvimento do turismo ecológico, que cada vez mais vem se desenvolvendo, em face da conscientização do homem em preservar o maior tesouro do planeta, que é a natureza.



Conforme com Kanter (1995), as organizações estão enfrentando mudanças de três tipos: tecnológicas, humanas e estruturais. As mudanças tecnológicas pressionam as organizações e as pessoas a enfrentam novos desafios. Já as mudanças humanas tendem a comprometer o comportamento de colaboradores e clientes, tornando-os mais exigentes e aptos a escolherem o trabalho/produto. As mudanças estruturais, por sua vez, estão reformulando fronteiras entre as indústrias as nações. Neste mundo de intensa competição, as organizações não podem ficar à espera que alguém inove, elas devem buscar a vantagem, ou seja, ser a primeira.

Se não alcançarem algum diferencial, alguma melhoria ou algo que os clientes desejam, provavelmente a concorrência já terá pego o cliente. Sobre o assunto, Mohrmann e Mohrmann Jr. (1995) enfatizam que, para as organizações conseguirem implantar tais mudanças, faz-se necessário o processo de inovação. Já para Alencar (1996), a inovação e a criatividade são domínios muito próximos. A criatividade pode ser considerada como o componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e a ampliação das novas idéias.

Por essa razão, o termo inovação tem sido utilizado mais em nível organizacional, e o termo criatividade em nível individual. A criatividade tornou-se a palavra de ordem para que as organizações atinjam o sucesso. Cresce a cada dia, nas organizações, o número de problemas novos que estão exigindo soluções imediatas e originais e que não podem aguardar demoradas orientações de processos tradicionais de administração.

A partir desse referenciais, para fins desta dissertação, o seguinte problema de pesquisa foi formulado:

**Quais as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização do setor hoteleiro de Manaus, mais especificamente no Tropical Hotel, considerando-se as transformações do contexto no período entre 1976 e 2001?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se caracterizou o processo de mudança estratégica em uma organização do setor hoteleiro de Manaus – AM, mais especificamente no Tropical Hotel Manaus, desde a sua inauguração, no período compreendido entre 1976 e 2001.

Em termos específicos, pretende-se:

- Desenvolver estudo sobre o turismo e o setor hoteleiro brasileiro, com foco na região amazônica;
- Analisar as mudanças estratégicas ocorridas no Tropical Hotel Manaus, à luz da identificação, períodos estratégicos existentes e respectivos eventos críticos;
- Estabelecer as relações existentes e identificar as estratégias organizacionais predominantes adotadas no Hotel Tropical Manaus no período em estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Pela vocação da região amazônica para o turismo, o estudo deste assunto tem relevância intrínseca. Além disso, o Estado do Amazonas atravessa um momento muito especial, com a proximidade do término do modelo de desenvolvimento da Zona Franca de Manaus, que expira em 2013. Tal aspecto leva novamente o Amazonas a buscar um novo desafio em seu desenvolvimento econômico.

Sabe-se que o turismo se configura como uma grande ferramenta de alavancagem do progresso regional. Este representa uma alternativa de desenvolvimento sustentável para a região amazônica, uma vez que pode utilizar

suas potencialidades naturais de forma racional, econômica e ecologicamente corretas, sem danificar o ecossistema.

Para Benchimol (2000), o Estado do Amazonas é considerado o paraíso dos ambientalistas. Os recursos da biota florestal e animal, e da geota mineral, pouco estão sendo explorados, o que mantém o império absoluto da intocabilidade e do preservacionismo ambiental, muito embora à custa do sacrifício e da pobreza dos homens e mulheres do interior, que perderam suas fontes de sustentabilidade.

Justifica-se o estudo sob dois enfoques: teórico e prático. Quanto à parte teórica, sua contribuição servirá de base para maiores conhecimentos e estudos deste manancial, que é o ecossistema amazônico, ferramenta fundamental para o turismo no desenvolvimento econômico desta região. Como contribuição prática, servirá de subsídios para que a organização possa agregar aos seus estudos estratégicos o norteamento de uma visão de futuro.

Por outro lado, pode-se observar o grande desafio de uma empresa nacional com uma perfeita visão de futuro. Esta se predispõe a implantar em Manaus, dentro do mais rico e heterogêneo ecossistema planetário, um complexo hoteleiro de grande porte dotado de toda infra-estrutura necessária para atender às exigências de um mercado altamente competitivo, que é o mercado hoteleiro internacional, sem agredir o ecossistema, procurando integrar, de forma correta e precisa, o homem à natureza.

As adaptações estratégicas ocorridas no Tropical Hotel Manaus, ao longo do tempo, demonstram a sua capacidade, versatilidade e criatividade desenvolvidas por esta organização, que busca sempre a inovação do conceito de negócio, a vantagem competitiva decisiva no seu diferencial. Para enfrentar e vencer o mar turbulento das mudanças pelas quais o mundo atual, faz-se necessário que a empresa que deseje sobreviver a este contexto, procure manter o seu diferencial sempre atualizado.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para a obtenção dos objetivos propostos, este estudo está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução deste trabalho, exibindo o tema e o problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo é apresentada a base conceitual abordando os seguintes assuntos: mudanças organizacionais, conceitos básicos, características da mudança, estratégias organizacionais, conceitos básicos e tipos de estratégias.

Estes tópicos visam dar o embasamento teórico e técnico ao estudo, para que se possa, a partir da compreensão destes termos técnicos e fenômenos, analisar e estabelecer as relações entre as mudanças e as adaptações estratégicas ocorridas no Tropical Hotel Manaus. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada, sendo esta pesquisa qualitativa, do tipo descritivo, que tem como área de concentração o levantamento de percepção dos agentes organizacionais. As perguntas da pesquisa, a delimitação da pesquisa, o método de coleta de dados e a limitação da pesquisa também estão abordados neste capítulo no sentido de proporcionar a confiabilidade e fidedignidade das informações levantadas no estudo.

O quarto capítulo relata a contextualização do setor do turismo, mostrando as origens do turismo, os principais pólos de ecoturismo no Brasil e o turismo na região amazônica. No quinto capítulo, mostram-se o setor hoteleiro brasileiro, suas características predominantes, a administração hoteleira no Brasil, as principais cadeias hoteleiras nacionais e a hotelaria em Manaus. Este capítulo é de grande importância, visto que ele apresenta o universo da hotelaria, proporcionando uma visão global deste setor e oferecendo uma maior compreensão deste estudo.

Já no sexto capítulo, em que é relatado o caso do Tropical Hotel Manaus e exibido seu histórico, são tratadas todas as mudanças e adaptações estratégicas ocorridas no período compreendido de 1976 a 2001, tomando como referencial os eventos críticos e os períodos estratégicos de mudança. E, finalmente, no sétimo capítulo, encontram-se as principais conclusões, bem como as recomendações e as referências utilizadas para a construção deste trabalho.

## 2 BASE CONCEITUAL

Este capítulo objetiva apresentar a fundamentação teórica para a análise da pesquisa efetuada. Cabe comentar, contudo, que esta revisão não esgota o referencial teórico, uma vez que o estudo sobre a mudança ainda requer aprofundamentos e um maior volume de pesquisas teórico-empíricas que mostrem respostas eficazes para os problemas da atualidade.

### 2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAS

O avanço das telecomunicações, com o mundo globalizado fez com que empresas precisassem adaptar-se ou, até mesmo, antecipar-se às transformações ambientais. A revisão da literatura já permite inferir que poucas têm se revelado competente para promover as transformações que se fazem necessárias. Isso porque promover mudança é algo complexo, provoca reações específicas nas pessoas. Segundo Toffler (1973), ninguém está preparado física e psicologicamente para absorver os efeitos de mudanças tão rápidas, ou abruptas, que caracterizam o mundo atual.

Para Pereira (1999), a atração e a resistência que as mudanças paradoxalmente exercem sobre os seres humanos têm origem nas características intrínsecas da própria mudança, as quais podem ser resumidas em três palavras: a inexorabilidade, a ambigüidade e a perda. Conforme a autora, as mudanças são inexoráveis em virtude de acontecerem independente da ação do indivíduo. A mudança tende a gerar ambigüidades e conflito, à medida que o homem se depara com a necessidade de se ajustar, alterando as ações ou o comportamento já anteriormente adotado.

Para muitos autores, a mudança diz respeito a um fenômeno delicado e doloroso, para o qual ninguém está devidamente preparado. Todo processo de mudança gera uma perda e isto causa um enorme desconforto. De acordo com

Schein (1980), o processo de mudança está dividido em quatro fases: percepção, mudança, mudança de comportamento e fixação do novo comportamento. Percepção é um momento de tomada de consciência de que algo não está indo bem, ou não acontece de acordo com as expectativas previstas, o que vem gerar insatisfação, que é o prenúncio da necessidade de mudança, condição fundamental para que um indivíduo ou empresa mude. É o ponto de partida para qualquer mudança.

Na mudança, é extremamente difícil abandonar hábitos arraigados, padrões antigos e flexibilizar estruturas já concretizadas. Isso implica desaprender, abrir mão de algo que foi adquirido com grande esforço e que foi válido durante tanto tempo. É muito mais difícil e doloroso desaprender do que aprender, porque desfaz os antigos comportamentos e isso causa um profundo desconforto. Esta é uma forte razão pela qual há uma grande resistência às mudanças.

As mudanças de comportamento implicam a externalização sustentada de algo que já foi decidido, aprendido ou realizado; e que veio sendo desenvolvido há longo tempo por meio de um esforço consciente e deliberado. Segundo Schein (1980), enquanto o novo comportamento não se manifesta, não se pode dizer que ocorreu alguma mudança.

Nas organizações, esta fase se concretiza com a implementação das ações. A fixação do novo comportamento é a última fase da mudança, que segundo Rogers (1978), é como aprender a aprender, é importante que o sistema adquira a capacidade de se auto-renovar, isto significa perder o medo de mudar. O processo de mudança é demorado, cheio de altos e baixos.

Conforme Pereira (1999), acontece com as empresas algo parecido com os indivíduos, percebem a necessidade de mudar, submetem-se a um esforço de mudança, enfrentam todos os obstáculos da implementação, porém não conseguem sustentá-los. Gastam todas as suas energias no processo, que Falconi (1989) designou de empresas serrote, que avançam e retornam sempre ao ponto inicial, ao contrário das empresas escada que implantam melhorias, estabilizam-se e partem para um novo desafio.

Considera-se, inicialmente, que as principais mudanças que estão transformando a Economia são promovidas pela globalização: as revoluções tecnológicas, em destaque para as áreas de computação, telecomunicação e informação; crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; diversidade cultural; as mudanças nas expectativas da sociedade, juntamente com o crescimento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e cada vez mais exigentes.

A Economia sofre uma metamorfose sobre os efeitos da globalização. Pode-se fazer uma análise comparativa entre a velha economia e a nova economia e observar pontos fundamentais nas organizações camaleões. Na velha economia, as fronteiras nacionais limitavam a competição. A tecnologia reforçava a hierarquia rígida e restringia o acesso às informações. As oportunidades de emprego se destinavam fundamentalmente aos trabalhadores industriais. Quanto à população, era relativamente homogênea. A empresa era alienada ao seu ambiente, a Economia conduzida por grandes corporações, e os consumidores adquiriam aquilo que as empresas decidiam lhes fornecer.

Já na nova economia, as fronteiras nacionais são praticamente insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização. As mudanças tecnológicas na maneira como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis. No tocante às oportunidades de trabalho, elas se destinam aos trabalhadores do conhecimento. A população é caracterizada pela diversidade cultural. A empresa aceita suas responsabilidades sociais. A nova economia é conduzida por empresas pequenas, empreendedoras, as necessidades do cliente é que conduzem os negócios.

Nota-se que a organização na nova economia está pautada na premissa da flexibilidade. Está determinada a avançar e adaptar-se de acordo com as exigências das mudanças em seu ambiente, o que, de certo modo, significa mudanças nos seus clientes. A organização que se transforma não se sente ameaçada pela mudança; ela persegue avidamente. Agora, é importante que se veja a organização não apenas como uma máquina estruturada por Fayol, ela é mais do que econômica, é definida pelos resultados atingidos pelo mercado.

A organização é, acima de tudo, social, ou seja, são as pessoas. Segundo Drucker (1997), o propósito das organizações é o de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas, e que, na verdade, essa é a única coisa que a organização pode fazer e fundamentalmente a única razão pela qual existe e precisa-se dela. Como detectado na literatura especializada, pode-se auferir que nenhuma outra época foi tão marcada por discontinuidades e incertezas como a atual, caracterizada por uma só palavra: mudança. E este é o mote principal que os administradores, líderes e executivos, em qualquer segmento mercadológico, mais ouvem hoje em dia.

E o pior é que não importa o que se faça, as coisas estarão sempre mudando, numa velocidade cada vez mais rápida. Este momento de mudança traz em seu bojo conseqüências drásticas e muitas vezes dramáticas, tanto na área empresarial como no lado pessoal. Observa-se o nascimento todos os dias, em todos os mercados, e os antigos dogmas da segurança e solidez organizacionais estão desaparecendo gradativamente. Em contrapartida, o mercado hoje é palco das grandes fusões e aquisições, joint-ventures e desmembramentos de empresas de todos os portes, em destaque para as grandes organizações.

A globalização extinguiu as fronteiras, transformando os mercados mundiais em mercados locais para qualquer fornecedor transnacional de produtos e serviços. Com relação à tecnologia, ela passou por uma radicalização tão profunda nestes últimos vinte anos, que se tornou o grande diferencial competitivo em qualquer ramo de atividade. Castelli (2000), refere que além da flexibilidade e da agilidade em acompanhar as mudanças, por parte dos dirigentes, é necessário que se preste atenção a um novo e importante fato no contexto atual, a internacionalização da economia. As organizações irão defrontar-se com novos padrões de qualidade, que não serão mais aqueles da região ou do país, mais sim das melhores empresas do bloco econômico e do mundo.

A empresa que desejar permanecer no mercado competitivo deverá atentar a esses novos referenciais, romper as barreiras do provincianismo, e neste contexto estão as empresas hoteleiras. Este é um momento de graves ameaças, mas também de grandes oportunidades, e vislumbrar as oportunidades é encontrar o caminho do sucesso. Conforme Montana (1999), mudança é o processo de se



transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização; a mudança pode ser sistemática ou planejada, ou pode ser implementada de forma aleatória.

O conceito de mudança engloba o futuro, isto é o desconhecido. A mudança geralmente traz a incerteza, e a cada ação produz uma reação. Mudanças ocorrem diariamente nas organizações, seja através de um projeto, espontaneamente ou por negligência. O elemento essencial para a previsão de mudanças é o reconhecimento e a aceitação das forças internas ou externas. A importância externa para mudança é a identificação da necessidade por mais, menos ou diferentes bens e serviços, a mudança nas leis ou nas regulamentações e a mudança na tecnologia. Nas forças internas a relevância para mudança é a estrutura do poder da organização e seus recursos humanos.

A maioria das organizações prefere implementar as mudanças de maneira sistêmica e organizada. Para Robbins (2000), uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham de um mesmo propósito. A mudança organizacional, segundo Mitroff, Manson & Pearson (1994), ocorre somente quando o ser humano chega no seu limite. Isto significa que, enquanto o indivíduo estiver conformado com a situação existente, não existem mudanças significativas, ou seja, não ocorrem as rupturas de paradigmas.

Conforme Bridges (1977), as mudanças relevantes são aquelas que nos forçam a reorganizar a organização para tirar proveito delas ou mesmo sobreviver a elas. Essas mudanças estão normalmente relacionadas aos desenvolvimentos tecnológicos, e a tecnologia é fundamental para elas de três maneiras diferentes:

a) As pessoas são forçadas a aprender novas e completas formas de fazer as coisas ou de se comunicar.

b) Essas mudanças possibilitam rápidas modificações em produtos e serviços e até obrigam outras organizações a acompanharem o progresso.

c) A combinação aperfeiçoada significa que a mudança, antes visível apenas localmente, é agora experimentada simultaneamente em todo o contexto.

De acordo com Blattmann (2001), o ambiente organizacional é integrado pelas pessoas que ali atuam e pelos aspectos ergonômicos (melhor utilização e

adequação de todos os recursos físicos versus mentais), resultando num melhor desempenho referente à eficiência e à eficácia do local de trabalho, beneficiando quem utiliza os serviços ou produtos oferecidos pela organização, bem como quem labuta na mesma.

### 2.1.1 Conceitos Básicos

Kanaane (1994) conceitua a organização como um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expresso pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente pelos mesmos. Tais valores representam a tecnologia, a estrutura de cargos, o status, o poder e o sistema de comunicação como elementos básicos para a efetiva atuação organizacional.

Mudar implica indicar um agente de mudança treinado, que irá liderar os indivíduos, os grupos ou toda a organização durante o processo. É importante destacar que no decorrer desse processo, o agente de mudança irá alimentar novos valores, atitudes e comportamentos através dos processos de identificação e internalização. Os membros da organização irão identificar-se com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança, internalizando-os assim que compreenderem sua eficácia no desempenho.

Do ponto de vista de Stoner e Freeman (1999), o agente de mudança é o indivíduo que lidera ou dirige o processo de mudança numa situação organizacional. Os agentes de mudanças podem ser membros da organização ou consultores buscados no mercado. A resistência a uma proposta de mudança denota, para os administradores, que existe algo errado com essa proposta ou que houve equívocos em sua apresentação.

Logo, os administradores devem determinar as causas à resistência e ser suficientemente flexíveis para poder superá-las de modo coerente. As mudanças são importantes porque ajudam a organização a responder às mutações ambientais que ameaçam sua sobrevivência ou apresentam novas oportunidades de prosperidade. Devido a mudanças rápidas no ambiente externo, várias organizações estão

partindo para um planejamento no sentido de aumentar a velocidade de adaptação às novas condições de mercado.

### 2.1.2 Características das Mudanças

As mudanças nas organizações podem acontecer de várias formas, tais como: naturais, reativas, evolutivas e revolucionárias. As mudanças naturais são aquelas que ocorrem normalmente na empresa, isto é, nascem, crescem, amadurecem, definham e morrem.

Segundo Moura (1978), existem três estágios típicos, na biografia de uma empresa: a fase pioneira, a estável e a auto renovável. Na pioneira, sua preocupação é a sobrevivência, e seu maior desafio é assegurar recursos e clientes. Na segunda fase, o foco é dirigido à busca da estabilidade, ou seja, a empresa torna-se mais complexa em função do crescimento, da burocracia e, logicamente, os conflitos começam a surgir. E a terceira fase, que é o advento da administração profissional. Esta fase se caracteriza pela capacidade de auto renovação.

As reativas são mudanças de rotina que as organizações empreendem de forma incremental, por força das circunstâncias, quando não conseguem mais resistir a elas. Pode-se destacar o desenvolvimento tecnológico como mola propulsora dessas mudanças, porém, de modo geral, são provenientes de pressões isoladas, comumente implantadas sem um plano definido.

As mudanças evolutivas são planejadas, conscientes e estão voltadas para o crescimento e desenvolvimento da organização. Geralmente, os processos de mudanças evolutivas estão fundamentados em estratégias educacionais. A mudança é trabalhada em todas as fases, a partir da percepção até a fase final de acompanhamento e institucionalização.

As mudanças revolucionárias acontecem com extrema rapidez, gerando um grande impacto e habitualmente são provocadas por um evento externo, como

planos econômicos ou turbulência na conjuntura mundial. Produzem efeitos rápidos, nem sempre duradouros e geralmente traumáticos.

## 2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O mundo nunca foi tão generoso com aqueles que propagam idéias novas e tão violento com os que possuem o poder. As imensas barreiras que sustentavam a oligarquia industrial estão ruindo-se sob o peso da desregulamentação das grandes mudanças tecnológicas, do desaparecimento das fronteiras devido a globalização e á transformação da sociedade.

### 2.2.1 Conceitos Básicos

A finalidade das estratégias organizacionais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que deverão ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu contexto ambiental. Desta maneira, a empresa busca definir e operacionalizar as estratégias que maximizam os resultados provenientes desta interação estabelecida.

Vários são os conceitos ou definições disponíveis na literatura especializada, sobre estratégia. Do ponto de vista de Mintzberg (1994), estratégia é um referencial, um guia para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Hamel (1995), por sua vez, diz que estratégia é como pensar. O pensar, em uma estratégia, para Zacarelli (2000), compreende refletir as decisões sobre ações interativas em que oponentes têm reações não previsíveis.

Segundo Prahalad (1995), as estratégias representam a luta para superar as limitações de recursos. Tal aspecto é complementado por Oliveira (1991), ao

observar que a estratégia pode ser entendida como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa.

Pode-se também conceituar estratégia como a criação de uma posição única e importante que abrange um conjunto diferente de atividades. De modo geral, numa organização, a estratégia está relacionada à maneira de utilizar oportunamente os recursos físicos, financeiros e humanos, objetivando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Para Ansoff (1977), a estratégia empresarial está associada com a turbulência ambiental, pela caracterização da capacidade de influência externa, que depende, também das especificidades de cada organização. As estratégias adotadas, por sua vez, indicam decisões anteriormente definidas, que, por conseguinte, poderão levar a uma determinada posição competitiva no futuro. Cabe salientar que a estratégia e a turbulência ambiental devem ser coerentes e, caso exista uma lacuna entre ambas, haverá necessidade de ajustes importantes.

A capacitação para lidar com as mudanças ambientais e para posicionar a empresa de forma a cumprir os seus objetivos é, sem dúvida, o caminho correto de menor resistência. Todavia, conforme o autor, este pode ser o caminho mais longo. Por isso, nem sempre é possível esperar até a capacitação estar inteiramente desenvolvida. Quando a capacitação não é adequada, tem-se um segundo intervalo que exige desenvolvimento dos grupos e dos indivíduos, a fim de consolidar relacionamentos amadurecidos.

### 2.2.2 Tipos de Estratégias

Quando um executivo analisa quais os tipos de estratégias mais direcionadas a sua organização, ele antes deve levar em consideração as formas de classificar as estratégias empresariais. Podem ser examinadas das mais diferentes formas. Por exemplo, quanto à amplitude, as estratégias podem ser classificadas em macroestratégias, ou seja, vem a ser a ação que a empresa irá adotar perante o

ambiente, tendo em vista a sua missão e propósito, assim como o resultado do diagnóstico estratégico.

A estratégia funcional corresponde à forma de atuação de uma área funcional da organização e freqüentemente está ligada ao nível técnico da empresa. Além dessas, a microestratégia também é citada. Esta corresponde à maneira de atuação em nível operacional, que está normalmente relacionada a uma meta a ser conquistada pela empresa.

Quanto à concentração, as estratégias podem ser classificadas como pura e conjunta. A estratégia pura diz respeito ao desenvolvimento específico de uma ação. Já a estratégia conjunta refere-se a uma combinação de ações ou planos estratégicos. No que tange aos resultados: estratégias fortes, que provocam grandes mudanças causando significativas alterações e impactos na empresa.

Para Stoner e Freeman (1999), as estratégias, quanto à fronteira, podem ser internas ou externas. As estratégias internas indicam a reorganização de como a alta administração lidará com os funcionários da empresa; e as estratégias externas, a descoberta de nova oportunidade como resultado de ação de um concorrente. Estratégia interna e externa corresponde à situação adequada de estratégias, ou seja, a interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

As estratégias funcionais são muito utilizadas pelas organizações e podem ser classificadas, de maneira geral, em estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de produção e estratégias de recursos humanos. No que se concerne à estratégia de marketing, é necessário considerar, dentre outros, os produtos e a produção, o mercado e as finanças. As estratégias de produtos estão relacionadas à natureza da linha de produtos, ao desenvolvimento de novo produto, à qualidade, ao desempenho e ao obsolescimento, à eliminação de antigos produtos e à sua distribuição.

As estratégias de mercado requerem a consideração dos canais de distribuição, serviços aos clientes, pesquisa de mercado, determinação de preço, venda, promoção, propaganda, publicidade, embalagem, marca e seleção de mercados. Já as estratégias financeiras, para serem bem sucedidas, dependem de sua capacidade de influência no posicionamento financeiro, quais sejam: o

desinvestimento, a obtenção de fundos, a extensão de crédito ao consumidor e o financiamento.

Quanto às estratégias de produção, devem-se considerar, entre outros, os seguintes aspectos: a logística industrial, os custos industriais, a engenharia do produto, a engenharia do processo, o arranjo físico, a manutenção, o controle de qualidade, os estoques intermediários e finais e, finalmente, a expedição do produto.

As estratégias de recursos humanos são de muita importância, visto que elas são abrangentes na empresa, podendo-se destacar alguns aspectos, como o quadro de pessoal e sua capacitação interna, no que se refere a transferências e promoções, o desenvolvimento, treinamento, remuneração e benefícios oferecidos pela organização.

Para Oliveira (1991), a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e de ação para cumprir a sua missão. E o estabelecimento desta postura estratégica é limitado por três aspectos:

- a) A missão ou razão de ser da empresa.
- b) A relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta no momento específico da escolha.
- c) A relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. E nesta situação, deve-se também especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

É importante frisar, a existência de um aspecto de extremo valor e que pode influenciar a postura da empresa, que é o elemento psicológico. Este envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos executivos que têm o poder de decisão na organização.

E para fazer face à situação apresentada, a empresa pode optar por uma das posturas estratégicas, ou por uma combinação dessas posturas, com foco dirigido às suas necessidades.

Os principais aspectos e tipos de estratégias empresariais, baseados nos tipos de postura estratégica das empresas, são os seguintes: estratégias empresariais com base na postura estratégica de sobrevivência. Este tipo de estratégia é geralmente adotado pela empresa quando não se encontra alternativa, isto é, quando existe alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas.

Observa-se que, numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira tomada de decisão efetuada pelo executivo é parar os investimentos e contrair ao máximo as despesas. Este tipo de estratégia deverá ser utilizado por um curto período de tempo, pois, caso contrário, será tragada pelo ambiente. A sobrevivência pode ser situação extremamente frágil como condição mínima para galgar outros objetivos mais firmes no futuro, como a obtenção de lucros substanciais, vendas incrementadas, uma maior participação no mercado, entretanto, não como objetivo único da organização, ou seja, encontra-se numa situação de sobreviver simplesmente por sobreviver.

			Análise Interna	
			Predominância de	
Análise	Predominância de	Ameaças	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Externa			Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

**Figura 1: Posturas Estratégicas das Empresas**

Fonte: adaptado de Stoner e Freeman (1999).

Destacam-se a seguir os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência:

a) Redução de custos é a estratégia que mais se utiliza em período de recessão. Reduzir todos os custos possíveis para que a organização possa subsistir, ou seja, corte de pessoal, reduzir níveis de estoques diminuir compras, partir para *leasing* de equipamentos, diminuir custos de produção e melhorar a produtividade.



b) Desinvestimentos, isto é, a desativação de uma linha de produtos que estão conflitando com o seu portfólio e que se tornam desinteressantes, cuja melhor saída é sacrificá-los voltando seu foco ao seu objetivo principal.

c) Liquidação do negócio é a última alternativa em termos de estratégia adotada quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Geralmente, acontece quando a empresa se dedica a um único produto ou serviço, e este, depois do estágio de declínio, não foi reativado ou substituído.

Estratégias empresariais são baseadas na postura de manutenção. Nesta situação, identificam-se em ambiente de constantes ameaças, porém, são possuidoras de uma série de produtos fortes, como disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, que foram acumulados ao longo do tempo, fazendo com que o executivo continue lutando pela sobrevivência da empresa, e mais, mantendo a sua posição conquistada até o presente momento no mercado.

Neste caso, ele deverá sedimentar e fazer uso, na sua plenitude, de seus pontos fortes, procurando minimizar seus pontos fracos. A estratégia de manutenção é focada para a empresa que está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, diante dessa situação, parte para a tomada de uma posição defensiva frente às ameaças. A estratégia de manutenção apresenta três situações características:

a) Estratégia de estabilidade procura, a priori, a manutenção de um estado de equilíbrio que esteja sendo ameaçado e que, na maioria das vezes, esse desconforto é o financeiro, haja vista que, numa posição de estratégia de manutenção, a organização busca equilibrar os fluxos de receitas e despesas, no sentido maior de atingir os alvos almejados de lucro e de participação no mercado. O foco principal de análise ambiental está voltado para a monitoração das influências externas, no intuito de identificar possíveis oportunidades e ameaças.

Agora é importante que se leve em conta que esta análise ambiental não implica, necessariamente, que as mudanças de estratégias sejam as ambicionadas. Uma análise da oportunidade de mercado, com base numa estratégia de manutenção, visa aprimorar o conhecimento da empresa a respeito de seus mercados, dando-lhe condições de se capacitar e concentrar seus esforços para obter vantagens sobre os seus concorrentes via especialização.

b) Estratégia de nicho – nesta, a empresa busca dominar um segmento de mercado em que ela já atua, concentrando seus esforços e recursos no sentido de preservar vantagens competitivas.

c) Estratégia de especialização – nesta situação, a empresa procura conquistar ou mesmo manter sua liderança no mercado partindo da concentração dos esforços de expansão numa única ou parca atividade da relação produto/mercado. A grande vantagem da especialização é que ela reduz os custos unitários pelo processamento em grande escala. Já sua principal desvantagem é a sua vulnerabilidade em virtude da alta dependência das poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. Agora, a validade da aplicação da estratégia de especialização vincula-se ao fato das grandes vantagens que a empresa vem auferir sobre os concorrentes, como podemos destacar num aprimoramento tecnológico de produção (TOPPING, 1991).

Estratégias empresariais baseadas na postura estratégica do crescimento. Observa-se nessa situação que, embora havendo predominância de pontos fracos, o ambiente oferece situações favoráveis que poderão transformar-se em oportunidades.

Pode-se enfatizar algumas estratégias ligadas estruturalmente à postura de crescimento, como: a estrutura de inovação, na qual a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de freqüentes lançamentos e desenvolvimento de novos produtos e serviços, uma vez que a empresa deve ter acesso instantâneo a todas informações necessárias num mercado globalizado altamente competitivo.

Hamel (2000), com muita propriedade, menciona que o verdadeiro segredo do sucesso do Vale do Silício não é a eletrônica aplicada ao comércio, mas, sim, a inovação e a imaginação. Ratificando, pode-se ressaltar que a estratégia de inovação é, sem dúvida, uma das que mais se ajustam para os momentos de incerteza, visto que, os novos produtos, assim como os novos processos e mercados, tornam-se as grandes saídas para superar as turbulências e incertezas do mundo globalizado em que hoje se encontra a nova economia.

A estratégia de internacionalização é quando a empresa expande suas atividades além das fronteiras de seu país de origem, sendo um processo normalmente arriscado, porém muito interessante para as grandes empresas, em virtude da evolução que sofreram os sistemas logísticos e de comunicações.

A estratégia de *joint-venture* é utilizada largamente no sentido de penetrar em novos mercados com uma maior facilidade de associação de duas empresas para produzirem um produto. Geralmente uma entra com tecnologia e a outra com o capital.

Na estratégia de expansão, sabe-se que todo processo de expansão de empresas deve ser planejado, caso contrário, será absorvido por outras empresas ou até mesmo pelo governo. O que muitas vezes acontece é que a empresa não aproveita o momento oportuno, ocasionando perda de mercado, e a única saída, muitas vezes, é a venda ou, quando não, a associação com uma empresa de maior porte.

E, finalmente, a estratégia de fusão vem a corresponder ao acoplamento de dois ou mais negócios, no qual um adquire os direitos e obrigações do outro e como resultado desta permuta de ações ou dinheiro ou ambos, ou mesmo empresas são diluídas e direitos e obrigações são combinados e novas ações são emitidas.

## 2.3 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

De modo geral, o planejamento estratégico é definido na literatura especializada pela alocação de recursos calculados com o fito de atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. Robbins (2000), por exemplo, define planejamento estratégico como os planos que se aplicam à organização inteira, que estabelecem os objetivos globais e que buscam posicioná-la em termos de seu ambiente.

Kotler (1999), por sua vez, aborda o planejamento estratégico como a base de uma empresa, que depende do desenvolvimento de uma missão clara assim

como da definição de objetivos, de um portfólio de negócios e da coordenação de estratégias funcionais. Os passos do planejamento estratégico são os seguintes: definição da missão da empresa, definição dos objetivos e metas da empresa, planejamento do portfólio de negócios e, finalmente, o planejamento das estratégias de marketing e outras estratégias funcionais.

Para Kotler (1995), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer uma direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente. O conceito proposto por esse autor contém dois aspectos muito importantes, que são:

a) Direção, que vem englobar os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, objetivos funcionais e macroobjetivos.

b) Grau de Interação entre a organização, que pode ser positivo, negativo ou neutro, é variável dependente do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

De acordo com Kotler (1995), existem quatro fases da evolução dos sistemas formais e planejamento estratégico:

Fases	Descrição
1ª Fase	É a do planejamento financeiro básico, cuja preocupação básica consiste em estimar as receitas e custos corretamente e em fixar limites para cada item de despesas. O que se espera do sistema nesta fase é atingir as metas do orçamento.
2ª Fase	É a do planejamento baseado em projeções: nesta fase, planeja-se para crescer com maior eficiência, concorrendo para melhorar a qualidade das decisões da gerência, principalmente no que se refere a assuntos de longo prazo. Pode-se utilizar nesta fase, como parte do processo de alocação de recursos futuros, a chamada análise de portfólio. Porém, dadas as limitações desta fase, esta análise só leva em conta a situação presente da empresa.
3ª Fase	É a do planejamento orientado para o ambiente externo na medida que as previsões sócio-econômicas ficam sistematicamente defasadas pela dinâmica dos fatos. Percebe-se a necessidade de obter-se um conhecimento mais perfeito dos fatores que condicionam o comportamento do mercado. Nesta fase, o que se objetiva do sistema é pensar estrategicamente.
4ª Fase	É a do gerenciamento estratégico. Há uma combinação de todas as reservas para gerar vantagens competitivas. O roteiro de planejamento enfatiza fatores estratégicos, os processos de planejamento deverão ser flexíveis e não inibirem a criatividade dos gerentes. As expectativas da empresa e o clima gerado deverão servir de estímulo ao sistema. E o que se espera do sistema nesta fase é criar o futuro.

**Figura 2: Fases da Evolução dos Sistemas Formais e Planejamento Estratégico**

Fonte: adaptado de KOTLER, (1995).

Verifica-se que o planejamento estratégico está voltado para o alcance de resultados, e este vem através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que venham surgir, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo (KOTLER, 1995).

É fundamental um processo gerencial que se concentre nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não possa ser delegável a comissões ou grupos de planejamento, constituindo-se a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização. A adoção do planejamento estratégico requer, a priori, uma mudança significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas privadas, assim como também das públicas.

Salienta-se que o planejamento estratégico não pode ser implantado por meio de simples modificações técnicas nos processos e nos instrumentos decisórios da organização. E, na realidade, o que se vê é uma conquista organizacional que se inicia em nível de mudanças conceituais da gerência, que vão resultar em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico parte da premissa de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro. Há de se convir que o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas não é tão simples, pois acontecem mudanças contínuas, exigindo das organizações uma capacidade de inovação e adaptação constantes.

Inovar tecnologicamente e adaptar-se a um novo contexto é uma dura luta para sobrepor-se a obstáculos de diversas naturezas, sejam eles provenientes dos vícios existentes na própria estrutura organizacional, ou da estabilidade e sobrevivência da estrutura de poder. E mesmo as organizações que atingem um relativo sucesso podem progredir, desde que consigam eliminar a pressão para o processualismo e para a incerteza e deixem de basear o planejamento

organizacional apenas nos fatores controláveis internos (recursos financeiros, tecnologia, pessoal, salários e outros).

O planejamento estratégico objetiva vencer esses vícios e estabelecer um direcionamento, absorvendo o máximo de conhecimento sobre os fatores controláveis internos, assim como também sobre os fatores externos não controláveis. Desta maneira, a organização poderá diminuir o processualismo, construindo uma estrutura com o objetivo de apresentar resultados, enfrentando o futuro, diminuindo as incertezas, assim como os riscos, criando uma organização sensível ao ambiente externo.

Na concepção de Vasconcellos (1973), o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo curso de ação em longo prazo.

É um processo gerencial que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

A adoção do planejamento estratégico requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na política gerencial das empresas, sejam elas públicas ou privadas. Conforme Armstrong (1999), planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e capacidades da organização e as diversas oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de uma missão clara da empresa, objetivos de apoio, um sólido portfólio de negócios e estratégias funcionais coordenadas.

De acordo com Cobra (1985), planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É, portanto, o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente as turbulências do meio ambiente, assim

como explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

O planejamento estratégico não pode ser implantado por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. Na realidade, ele é uma conquista organizacional que se inicia nas mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação. O planejamento estratégico parte do princípio de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro.

Sabe-se que o processo de crescimento e desenvolvimento não é tão simples, ele ocorre num ambiente de constantes mudanças e exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação permanentes. Naisbitt (1982) afirma que a nova fonte do poder não é o dinheiro nas mãos de poucos, porém, a informação nas mãos de muitos, pois, de posse da informação, o empresário e o executivo podem planejar as estratégias que levam à maximização de resultados em seus negócios e à minimização dos riscos nas tomadas de decisões.

Para conduzir o planejamento estratégico, faz-se necessário que a empresa compreenda os limites de suas forças e suas habilidades em termos de poder inteirar-se com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação a seus concorrentes, aproveitando as oportunidades existentes. Pode-se dizer que essa afirmação demonstra uma teorização simplista. No entanto, observa-se que o processo que leva à consecução do planejamento estratégico é difícil e muito trabalhoso. Daí enfatiza-se com bastante propriedade que a empresa que não planeja é obrigada a improvisar, e isso quase sempre traz mal resultados.

Assim sendo, há necessidade do planejamento estratégico, pois, através dele, é possível partindo da missão da organização, compor os objetivos que irão traçar a linha de ação por unidade de referência, ou seja, unidade estratégica de negócios. Isso definido pode-se quantificar metas para cada empreendimento, concentrando esforços em conformidade com seus recursos e prioridades traçadas. Sabe-se que o mundo nunca foi hospitaleiro com os revolucionários e tão hostil com

os que mandam. As grandes muralhas que protegiam a oligarquia industrial estão se esfacelando sob o peso da desregulamentação, sublevação tecnológica, globalização e as constantes transformações que ocorrem na sociedade, portanto, para sobreviver, as empresas precisam de estratégias revolucionárias.

Hamel (1998) acredita que é preciso montar uma estratégia que quebre as velhas estruturas empresariais para sobreviver no futuro e jamais confundi-la com planejamento. A maioria das organizações, antes da globalização, conseguiam administrar e mudar seus negócios com uma única estratégia, desde que a concorrência fosse, até certo ponto, estável e a mudança moderada. Esse tipo de abordagem e de comportamento prolongou-se até o início dos anos de 1970.

Contudo, à medida que a concorrência por mercados era aquecida, a mudança se difundia em uma única estratégia que envolvesse presente e futuro, não fornecia mais a base para uma gestão eficaz das empresas no presente e muito menos para administrar as mudanças. Desta maneira, surge o conceito de que a dupla estratégia não é algo novo, já que, em 1968, a Boston Consulting publicava artigo a respeito de dois tipos de planejamento: o planejamento e ação e o planejamento para mudança de presentes e futuras visando garantir o sucesso operacional.

Já o planejamento para mudança servia para aumentar a capacidade da organização de tomar as principais decisões no presente, capacitando-se para adaptar-se às condições futuras. Para Abell (1999), a capacidade das empresas de ter hoje um desempenho eficaz depende das decisões que foram tomadas no passado. As decisões que são tomadas hoje, no sentido de seguir nessa ou naquela direção, vão modelar suas opções no futuro, ou seja, o passado está no presente e o presente contém o futuro.

A diferença fundamental entre o planejamento para o presente (hoje para hoje) e para o futuro (hoje para amanhã) não corresponde à diferença entre curto e longo prazos. O planejamento para o presente requer uma estratégia própria, isto é, como a firma deve funcionar hoje, dadas suas competências e seus mercados-alvo, e qual o papel de cada função chave. Já o planejamento para o futuro é elaborado com base em uma visão de futuro e com uma estratégia focada para chegar lá.



Percebe-se que planejar exige uma definição clara, precisa da atividade da empresa. Planejar para amanhã significa descobrir como a atividade da empresa deve ser redefinida para o futuro. Planejar para hoje significa modelar a empresa para atender com excelência às necessidades atuais dos clientes. Planejar para amanhã implica remodelar a empresa para que ela venha competir com mais eficácia no futuro.

Planejar significa o cumprimento das atividades funcionais da empresa de acordo como foram estabelecidas. Planejar para amanhã é envolver-se em movimentos ousados e diferentes do modelo atual de gerir a empresa. Planejar para hoje pede uma organização que reflita oportunidade de negócios atuais. Já planejar para amanhã talvez venha exigir uma organização com vistas a enfrentar os desafios do futuro. Planejar para hoje visa à gestão das atividades com excelência. Planejar para amanhã refere-se à gestão de mudanças.

A essência positiva do planejamento estratégico está contida em quatro fatores, que são:

Fatores	Essência do planejamento estratégico
Ameaças	Quais as ameaças que podem perturbar a vida da empresa, trazidas pelo mercado, pelas tecnologias, pelos concorrentes ou pelos sindicatos?
Oportunidades	Quais são as oportunidades existentes para que as mudanças na atuação da empresa atinjam certos objetivos?
Pontos fracos	Quais são os pontos fracos da empresa ou suas partes vulneráveis? Quais os aspectos que podem derrotá-la? Quais são os fatores limitantes da empresa ?
Pontos fortes	Onde estão os pontos fortes da empresa? Em que a empresa é imbatível? Quais são os fatores determinantes de sucesso?

**Figura 3: Essência Positiva do Planejamento Estratégico**

Fonte: adaptado de ABELL, (1999).

As ameaças e as oportunidades são vistas como faces de uma mesma moeda, o que quer dizer, que ao esmo tempo em que existem ameaças, existem também oportunidades, pois ambas decorrem de mudanças nas conjunturas de mercado, da tecnologia, da concorrência, dos sindicatos e outros. O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa a abrir o seu raciocínio, considerando os problemas gerais, sem

se prender a aspectos particulares. As idéias que forem surgindo no decorrer da análise devem ser listadas, sem um prévio julgamento em termos de valor para não inibir a criatividade.

Segundo Zacarelli (2000), desde 1965, ano de publicação do primeiro livro sobre estratégia, até 1993, o planejamento estratégico foi praticado em todas as empresas consideradas bem administradas. E este foi, seguramente, um dos maiores avanços nas técnicas administrativas ocorridas nas últimas décadas, ao lado do advento das técnicas de gerenciamentos japonesas. A competição é tão acirrada hoje que as empresas com maior visão já percebem que a verdadeira corrida, aquela cujo esforço despendido vale a pena ser disputado está no futuro e não no presente.

Toda empresa como organismo vivo, segue um ciclo de nascimento, juventude, maturidade, declínio e, eventualmente, morte. Para evitar o declínio, a empresa precisa buscar, permanentemente, uma nova curva de ciclo de vida, um grande salto transformacional que venha viabilizar um novo ciclo de desenvolvimento. E a visão estratégica é o ponto alto para o salto transformacional da empresa e, por conseqüência, para a sua sobrevivência. Esta visão estratégica é fruto da criatividade dos administradores ao observarem e analisarem o ambiente externo. Sabe-se que não é tarefa fácil, para a qual haja fórmulas elaboradas para qualquer tipo de negócio.

Atualmente, o ambiente externo apresenta-se instável, volátil e inseguro, tipicamente num momento de ajuste e transformação, gerando discussões como, por exemplo, se este é um momento histórico ao qual se seguirá uma face estável, ou se é uma espiral contínua de mudança. Seja em qualquer caso, o ambiente externo está, verdadeiramente, apresentando uma série de ameaças e oportunidades para os empreendedores.

A evolução dos meios de comunicação, os avanços na logística de distribuição, a tendência à expansão dos produtos genéricos com agregação de serviços, a customização do marketing, a rediscussão dos limites entre o Estado e o mercado, a visão da tecnologia como *commodity* e a própria crise de empregabilidade são fatores altamente condicionantes nesse cenário.

Ao focar-se o ambiente interno das empresas, observa-se que estão se transformando. Em busca da maximização das vantagens competitivas, as empresas lutam para alavancar sua vocação, a partir da conscientização de seus pontos fortes e fracos. É uma constante busca por maior atenção ao cliente, mais agilidade e flexibilidade, um grau superior de qualidade e capacitação e motivação dos recursos humanos.

A tecnologia da informação, nos dias atuais, aparece como um recurso estratégico para a vantagem competitiva. Fatores tecnológicos para a interconectividade e a agregação de valor aos produtos, serviços e processo estão levando a um novo reposicionamento da indústria, inclusive com a aglutinação de fornecedores. Desta maneira, mais do que pelo seu produto, que é sempre incerto e instável, o planejamento estratégico vale pelo seu processo. É pelo exercício de perceber e avaliar o meio ambiente que se pode ter a visão estratégica.

O planejamento estratégico possibilita a definição e a comunicação da visão estratégica para a empresa que irá viabilizar o salto transformacional em direção a um novo ciclo de vida no futuro, e esse salto dependerá do posicionamento da empresa em seu mercado. Do ponto de vista externo, é efetuada uma análise estrutural de determinado setor da indústria. Já do ponto de vista interno, é preciso analisar a cadeia de valor agregado dos processos da organização em busca de pontos focais para a redução de custos e diferenciação. Nesse processo, é de suma importância identificar os fatores críticos de sucesso da empresa, que serão permanentemente monitorados.

Para dar prosseguimento ao planejamento estratégico, devem-se definir metas para os planos de ação setoriais, as quais devem ser comunicadas e negociadas com toda a organização em seus diversos níveis. Muitas vezes, para a sobrevivência da empresa, faz-se necessário definir valores estratégicos, que energizem pontos focais específicos. Nesse quadro, a aplicação de novas tecnologias aparece como um recurso estratégico da organização para a realização de seus objetivos.

De acordo com Porter (1986), as novas tecnologias, por serem cada vez mais um recurso estratégico, necessitam serem planejadas, organizadas e

controladas com rigor pelas empresas. O planejamento tecnológico, hoje, talvez seja uma das atividades mais importantes para a criação, sustentação e maximização da vantagem competitiva. Para que se possa ter uma melhor compreensão do processo de planejamento tecnológico, é fundamental que sejam observadas duas características básicas da tecnologia atual, que é a sua volatilidade e o seu impacto organizacional.

Atualmente, uma tecnologia que sustenta o adjetivo de nova pode permanecer por poucos anos ou mesmo poucos meses. A tecnologia da informação evolui com extrema rapidez em todas as áreas: *hardware*, *software*, comunicação, administração, etc. Essas novas tecnologias surgem, em todos os setores, cada vez com um ciclo de desenvolvimento menor e com custos decrescentes, o que torna mais rápida a obsolescência de produtos e serviços nesse setor.

Para Hamel (2000), estar *up-to-date* com a tecnologia, e controlar o impacto organizacional de sua aplicação, são os principais desafios que as empresas enfrentam hoje na área de tecnologia. O grande questionamento deste estudo está no entendimento de como o Tropical Hotel Manaus adapta-se a seu ambiente. Sabe-se que as decisões que as organizações efetivam para realizar esse ajustamento ao seu ambiente chama-se processo de adaptação estratégica, que são as mudanças adotadas pelas organizações.

As empresas vivem cada vez mais em ambientes turbulentos e o estudo do processo de adaptação estratégica fica mais latente no dia a dia das organizações, se essas quiserem sobreviver, há a necessidade de se estudar as mudanças estratégicas numa organização hoteleira de grande porte, onde são sensíveis as carências de estudos mais específicos principalmente em virtude do contexto em que vivem, onde ocorrem constantes mutações, pois o Brasil como todo país emergente está sujeito a constantes alterações na sua política sócio-econômica.

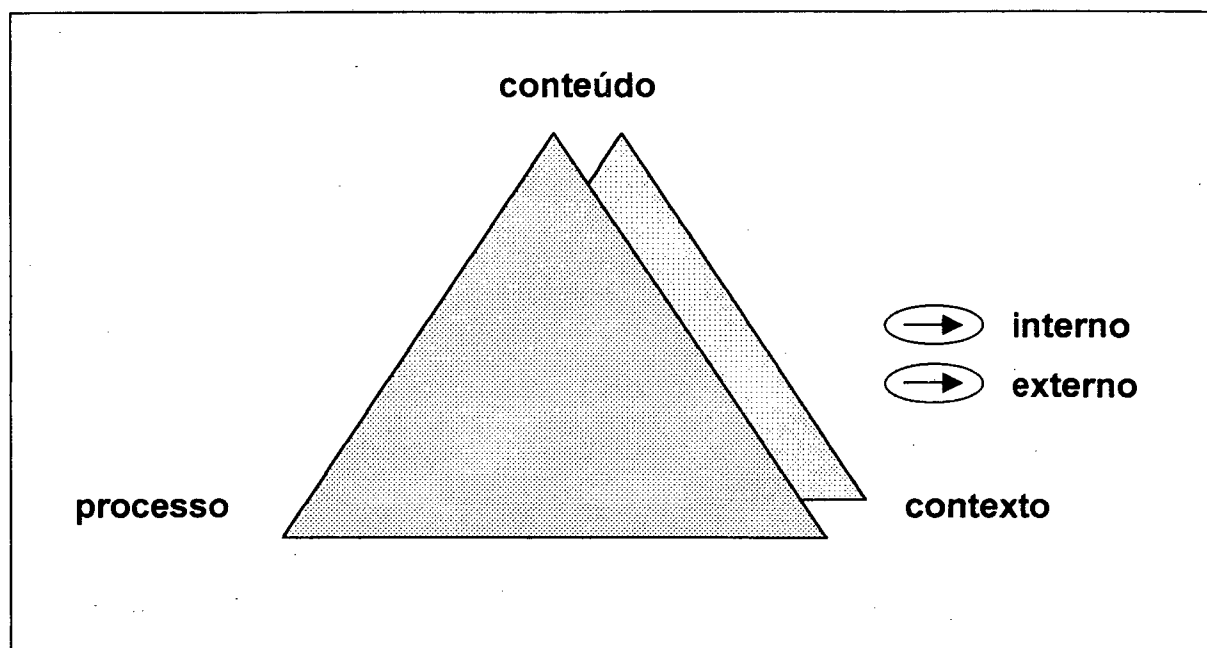
Segundo Rossetto (1998), o grande questionamento existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica tem como foco dois pontos essenciais a saber: primeiro, a visão determinista, que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais; e segundo, a visão voluntarista ou da escolha estratégica, que defende a organização como possuindo

condições de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

A principal atenção dispensada até este momento foi a de analisar a relação organização-ambiente e, por consequência, o processo de adaptação estratégica com suas diversas probabilidades. Porém, o objetivo do estudo vai além, pretende também descrever quais foram as mudanças estratégicas que ocorreram no período de 1976 a 2001, no Tropical Hotel Manaus. Partindo-se deste princípio, nesta parte do estudo, cabe mostrar o que se entende por mudança estratégica e como deverá ser estudada. Na primeira parte, apresentar-se-á a conceituação de mudança estratégica, já na segunda parte, discutir-se-ão as três dimensões de mudança: contexto, processo e conteúdo.

Conforme Goes e Meyer (1990), mudança é definida como uma tentativa de modificar a maneira corrente de pensar e agir dos membros de uma organização. Mintzberg e Waters (1985) fazem uso de um conceito de mudança que dirige a preocupação sobre as questões das estratégias deliberadas e emergentes, sugerindo estes conceitos para diferenciar mudanças deliberadamente planejadas e eventos emergentes impostos pelas forças dominantes.

De acordo com Pettigrew (1987), mudanças estratégicas significam uma investigação empírica de diferenças do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Essas dimensões da estratégia são consideradas como sendo seu processo, contexto e conteúdo. Nesta seção, será feita uma revisão da estratégia, relacionando-a ao modelo de Pettigrew (1987), conforme indicado a seguir.



**Figura 4: Modelo de Estudo do Processo da Mudança Estratégica**

Fonte: adaptado de PETTIGREW, (1987).

A adoção do conceito de processo, como uma seqüência de eventos, que descrevem como as coisas se modificam através do tempo, e a adoção da teoria de processo teleológico, que é baseada na suposição de que o desenvolvimento do ser é proposital e adaptativo permitem 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 mudanças episódicas. Neste trabalho, o processo será considerado como o descrito acima, ou seja, uma descrição da história do Tropical Hotel Manaus, possibilitando que se tenha condições de estudar, posteriormente, o contexto e o conteúdo das mudanças.

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

Para Mintzberg (1973), a mudança incremental ou adaptativa é caracterizada como uma série de pequenos passos em que novas estratégias são formadas gradualmente. O que não acontece na mudança revolucionária, que é caracterizada como passos dramáticos para a frente, geralmente devido à incerteza ambiental (MINTZBERG, 1978). Já Miller e Friesen (1980) analisam a mudança revolucionária como uma mudança drástica de um grande número de variáveis de estratégia e de estrutura. Para Rossetto (1980), no que concerne 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.

A natureza da mudança estratégica refere-se à importância da mudança e como esta ocorreu, tendo sido estudada sob diferentes enfoques, e um dos mais usados é a divisão em dois ramos da mudança: a revolucionária e a incremental. Destacam-se, nesta linha de pensamento, Tushman e Romanelli (1985), que desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para expor minuciosamente a mudança através do tempo. A transformação organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua. Eles ratificam a premissa de que as organizações progredem através de períodos convergentes marcados por reorientações que definem limites para os tempos convergentes.

Pode-se notar neste modelo que o estágio de convergência diz respeito a um longo período de tempo no qual acontecem mudanças incrementais e adaptações. As reorientações são períodos geralmente curtos de mudanças revolucionárias. Quando o foco dirigido está nos períodos de convergência, verifica-se que estes são processos contínuos, em que o papel de liderança do CEO (principal executivo) da empresa tem como objetivo reforçar a estratégia em vigor, os valores fundamentais e a sua missão, observando-se ainda as oportunidades e as ameaças do ambiente.

Para Tushman e Romanelli (*apud* ROSSETTO 1980), os dois tipos de mudanças convergentes, são: sintonia fina (*fini-tuning*) das estratégias vigentes e ajustes incrementais ao ambiente, envolvendo mudanças gradativas que são comumente fáceis de serem implantadas, dando tempo à empresa de concentrar-se

na busca da efetividade, visto que as organizações tornam-se bem sucedidas, e com isso aumentam as forças inerciais internas e o padrão se reforça. Pode-se dizer que, quanto maior o período de convergência, maior será o *momentum* de conformidade ao *status quo*.

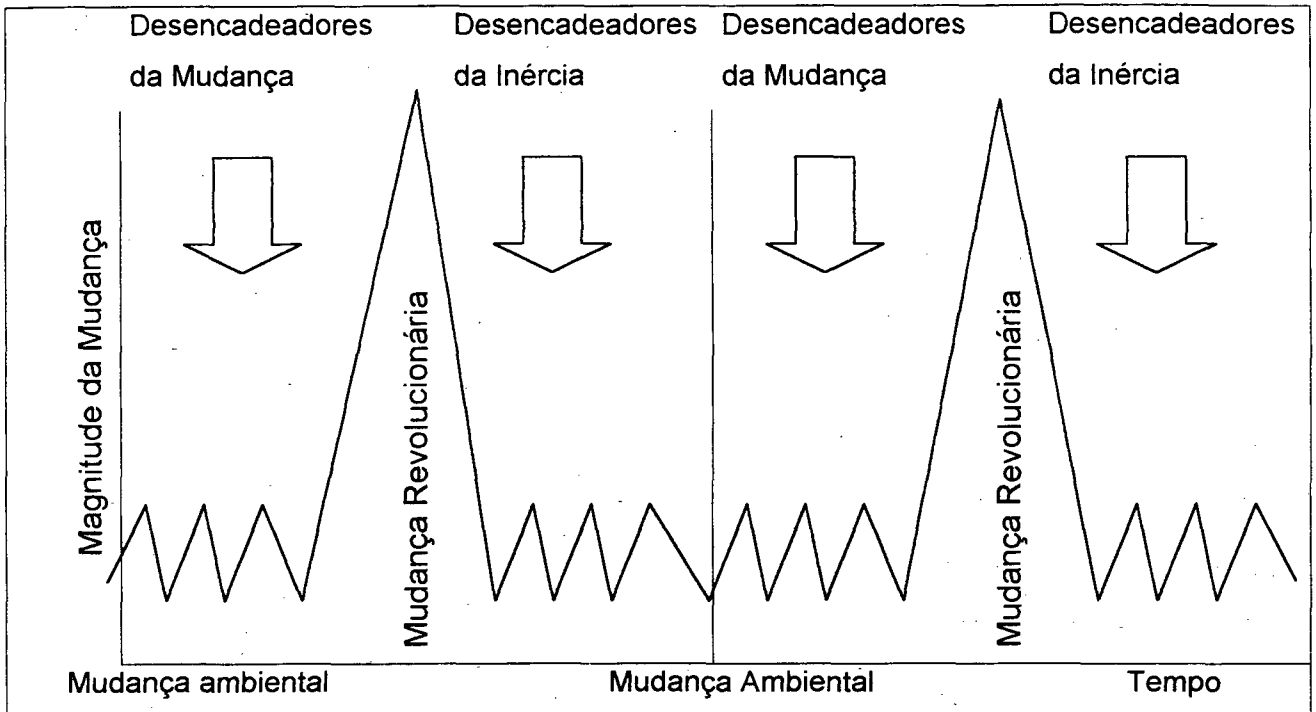
Os longos períodos de convergência normalmente ocorrem quando a estratégia é apropriada às condições externas e internas da organização. Isto é, se a empresa enfrenta uma grande ameaça, tal como uma grande alteração no ambiente ou uma estratégia inadequada, as forças de inércia agem no sentido de prevenir que se implementem novas mudanças. Constata-se que, quanto maior for o período de convergência, ou seja, período de sucesso na empresa, maior será o período entre a mudança ambiental e a divergência, isto é, a reorientação na organização.

Conforme Tushman e Romanelli (*apud* ROSSETTO 1980), os períodos de reorientações caracterizam-se por mudanças revolucionárias que se apresentam em trocas simultâneas e definidas nas dimensões estratégicas. Geralmente, estas mudanças acontecem não só na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos, tanto é que a organização é readaptada ao novo contexto.

Este tipo de mudança é utilizado em reação à descontinuidade no ambiente, assim como à regulamentação do aumento das pressões competitivas. As forças de inércia agem freqüentemente no sentido de prevenir que novas estratégias sejam implantadas, fazendo de tal maneira que a estratégia atual provoque uma diminuição de seu desempenho. Neste instante, os períodos de orientação são ativados.

Pode-se observar, na Figura 5, o modelo do equilíbrio pontuado da evolução organizacional de Tushman e Romanelli (1985).





**Figura 5 : Modelo do Equilíbrio Pontuado**

Fonte: Tushman e Romanelli, 1985.

Constata-se na Figura 5, que primeiro ocorre uma mudança ambiental. Em resposta a essa mudança, a organização atua experimentalmente, porque sua estabilidade e certeza são reduzidas por aquela mudança; direcionando para um período de fomento que finaliza numa mudança revolucionária. Nesse mesmo instante, forças de inércias são implementadas para manter o *status quo*.

Todavia, deve-se enfatizar que, durante este período, as forças de mudanças começam a ser construídas, culminando com uma mudança revolucionária, surgindo, desta maneira, uma nova estratégia dominante com a vinda de um novo período de convergência. Pode-se verificar que ajustes incrementais e de sintonia fina são fatores que caracterizam a mudança na estratégia, neste determinado período de tempo. Estando a estabilidade recuperada, novamente as forças da inércia começam a atuar, definindo o período para a próxima mudança.

De acordo com 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, ao passo que o contexto interno é o espaço onde vão aparecer as idéias de mudança. Ele é formado pela

estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político. Conforme Rossetto (1998), mesmo sabendo que o contexto externo ou interno é que desencadeia o processo de mudança, conhece-se muito pouco a respeito de como a mudança estratégica toma lugar nas organizações. Muito do debate existente decorre do resultado de quatro perspectivas teóricas divergentes, relativas às organizações, que já foram discutidas anteriormente.

Primeiro teóricos da perspectiva da seleção natural acreditam que as estratégias mudam muito pouco em virtude das organizações serem restringidas em suas habilidades de adaptar-se (HANNAM e FREEMAN, 1984). Segundo, a perspectiva de dependência de recursos pressupõe que o ambiente, através do controle dos recursos críticos, determinar a mudança estratégica (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Terceiro existem aqueles que acreditam que os gerentes têm um papel chave no monitoramento da mudança ambiental e modificam as estratégias para adaptar suas organizações àquelas mudanças (CHILD, 1972).

Devido à perspectiva da escolha estratégica, o relacionamento ambiente-organização muda através do tempo. Finalmente, apresenta-se a perspectiva institucional, que trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as conseqüências deste processo de institucionalização. (MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987). A perspectiva institucional assinala que uma organização terá mais probabilidade de sobreviver se a mesma obter legitimidade, suporte social e aprovação dos constituintes de seu ambiente institucional (MEYER e ROWAN, 1977; DI MAGGIO e POWEL, 1983).

As forças que fazem com que as organizações mudem podem ser compreendidas através 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 objetivo torna-se a descrição e identificação destas variáveis chave internas e externas. Assim sendo, as forças que sinalizam o desequilíbrio no comportamento de uma organização ou que estimulam movimentos, mediante um comportamento mais efetivo e eficiente podendo ser identificadas (GRINSBERG, 1988).

Em resumo, os estudos situados nesta área parecem suportar a afirmação de que a mudança estratégica, para ser compreendida, deve ser examinada considerando não apenas as mudanças ambientais, porém também certos fatores contextuais internos à organização. Do ponto de vista de Rossetto (1998), o contexto externo, onde 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 possuem várias opções de respostas às mudanças no ambiente social, político, econômico. Em alguns casos, algum fato pode 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 DUCAN, 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 estudiosos têm descoberto que mudanças ambientais produzem mudanças na configuração ou direção estratégica. (MILLER e FRIESEN, 1983, MINTZBERG e McHUGH, 1985, MIZRUCHI e STEARNS, 1988). Para Tushman e Anderson (1986), as mudanças estratégicas ocorrem em resposta a mudanças ambientais.

Observa-se que o grau de incerteza, condições competitivas, traços estruturais e situação regulatória também influenciam uma organização a ampliar suas experiências e aumentam sua pressão para mudança (GINSBERG, 1988). Miles e Snow (1978), juntamente com 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.

Já 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 e o momento das condições competitivas (HARRIGAN, 1980), e desregulamentação com estratégias competitivas (BLEEKE, 1983), e estratégias

focalizadas (SMITH e GRIMM, 1987). Segundo Rossetto (1988), a pressão do contexto externo faz com que a organização adote uma postura empreendedora e tente modificar seu ambiente ou adotar uma postura adaptativa que venha ajustar-se a ele. Conforme Chakravarthy (1991), as 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.

De acordo com Rossetto (1998), uma grande quantidade de estudos tem procurado analisar o efeito das condições internas, isto é, competências, pessoas, estrutura, política, cultura, sobre a 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 focaram a atenção para o caráter receptivo e inibitório da cúpula administrativa no que tange 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, por conseguinte, alcançam resultados diferentes.

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

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 pelos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo, (interorganizacional) ou funcional<sup>1</sup>. Portanto, o conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões sugeridas por Topping (1991), pode ser definido da seguinte maneira:

a) Mudança estratégica em nível corporativo envolve um relacionamento do domínio produto/mercado da organização (ANSOFF, 1977).

b) 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).

c) Mudança estratégica em nível cooperativo envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (NIELSEN, 1988).

*Stakeholders* são definidos como grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização aos seus objetivos e podem ser externos e internos. Os *stakeholders* externos são identificados como grupos ou indivíduos atuantes no ambiente externo de uma organização e que afetam suas atividades. Os *stakeholders* internos são grupos ou indivíduos como os empregados, por exemplo, que não fazem estritamente parte do ambiente da organização, porém pelos quais um administrador individual é responsável.

De acordo com Rodrigues e Diniz Filho (2000), os *stakeholders* são grupos que possuem uma estreita relação econômica direta com a organização. Cavalcante (2001) ressalta que os *stakeholders* vão além dos seus investidores e que normalmente são reconhecidos como: os investidores, os fornecedores, os clientes e a comunidade relevante. Permite-se, desta maneira, identificar também o governo, as instituições religiosas e outras associações como *stakeholders*. A própria teoria mostra que os *stakeholders* devem ser considerados, por parte dos gestores do negócio, como os objetivos da gestão, como objetos de sua atenção e das ações que interfiram nos resultados econômicos das organizações.

---

<sup>1</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 ao estudo da estratégia (Bougeois, 1980). Por esta razão, eles não serão incluídos na discussão sobre mudança estratégica.

Frooman (1999), no tocante ao enfoque estratégico e a alavancagem, refere que os *stakeholders* possuem sobre a organização, destacando as estratégias de retenção e de uso que veremos logo abaixo. A estratégia de retenção ocorre quando um *stakeholder* retém seu recurso, isto é, não o distribui. Esta é definida quando o *stakeholder* descontinua, proporcionando um recurso à empresa com a intenção de fazer com que ela venha mudar um determinado comportamento.

Estratégia de uso: nela, o *stakeholder* continua fornecendo um recurso, porém vagarosamente e com precaução. Em síntese, retendo estratégias, ele irá determinar se uma empresa obterá um recurso, considerando que estratégias de uso buscam capturar condições ao abastecimento continuado de um recurso. Em ambas as estratégias, a de retenção e a de uso, os *stakeholders* buscam alguma mudança de comportamento. Do ponto de vista da empresa, as estratégias de retenção e de uso podem parecer atingir o mesmo objetivo.

Já do ponto de vista do *stakeholder*, as estratégias de retenção e de uso diferem de modo especial: no tocante à aproximação, elas se diferenciam no sentido de fazer ameaças concretas, assim como em termos de providências onde se agrega, quem paga os custos que podem resultar a uma empresa quando a mesma for mudar seu comportamento e função da demanda do *stakeholder*. Frooman (1999) demonstra de forma bastante clara que, em termos de aproximação, um *stakeholder* que emprega uma estratégia de retenção está preparado para fechar por inteiro o fluxo de recursos para uma empresa, já um *stakeholder* que executa uma estratégia de uso não está preparado.

O que determinará se a ameaça será concreta é a habilidade do *stakeholder* em caminhar distante da relação, sem prejudicar a si mesmo. Conforme esse autor, isto deverá acontecer quando a empresa for unilateralmente dependente do *stakeholder*. Agora, quando o *stakeholder* e a empresa forem mutuamente dependentes, isto é, situações nas quais ocorre reciprocidade – neste caso, o *stakeholder* não se encontrará em posição privilegiada. Nesta conjuntura, o bem-estar de cada um estará ligado ao outro.

Frooman (1999) relaciona uma segunda fonte de poder existente em dependência para recursos, é o aparecimento de relações com outros, provedores

de recursos a uma empresa focal, isto é, as estratégias de retenção e uso não necessariamente terão que ser executadas por um *stakeholder*, porém poderá ser executado por um aliado do *stakeholder*, com que a empresa em foco tem uma relação de dependência. É importante ressaltar que a existência destes aliados determina o caminho de influência que o *stakeholder* pode utilizar para o controle de recurso.

De acordo com Gargiulo (1993), o caminho de influência que pode ser utilizado pelo *stakeholder* está dividido em direto e multipassos, demonstrando, desta forma, que eles existem como forças estratégicas interorganizacionais e que se realizam dentro do contexto da teoria de dependência de recurso, como se pode ver:

a) Estratégias Diretas são aquelas em que o próprio *stakeholder* manipula fluxo de recursos para a empresa.

b) Estratégias Indiretas são aquelas nas quais os *stakeholders* trabalham como aliados, conforme tenham manipulado o fluxo de recursos à empresa.

Para Mintzberg (2001), todas as pessoas que trabalham numa organização, que tomam decisões, ou seja, funcionários em tempo integral, ou até mesmo, em alguns casos, voluntários comprometidos – podem ser consideradas como agentes influenciadores e formadores de uma espécie de coalizão interna. Este é um sistema no qual as pessoas competem entre si, no sentido de demarcar a distribuição do poder.

Mintzberg (2001) menciona ainda que várias pessoas, fora da organização, também tentam exercer forte influência, muitas vezes procurando afetar as decisões tomadas internamente. E esses agentes influenciadores externos, geram um campo de forças em torno da organização, agregando-se proprietários, sindicatos, fornecedores, clientes, sócios, concorrentes, governos, assim como grupos com interesses especiais. Estando eles reunidos, pode-se constatar uma coalizão externa, podendo ser passiva ou dominadora.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia que foi utilizada para o estudo das mudanças estratégicas ocorridas no Tropical Hotel Manaus. A pesquisa é uma atividade minuciosa, na procura de fatos e princípios; uma cuidadosa busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade, é também encontrar respostas para as questões propostas, utilizando métodos científicos.

Entende-se que a pesquisa, como uma investigação sistemática, busca controlar empírica e criticamente os dados, com a finalidade de descobrir e/ou descrever fatos e/ou verificar a existência de relações presumidas entre fatos ou variáveis, neste caso, referentes á área de conhecimento da Administração.

Lincoln e Guba (1985) salientam que, assim como o pesquisador tradicional deve estar atento com a validade, generalidade, fidedignidade e objetividade de seu *design*, o pesquisador qualitativo deve planejar seu estudo de maneira a obter credibilidade, transferibilidade e consistência.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, tendo como foco o levantamento de percepção de agentes organizacionais. O método predominante de estudo de caso teve como quadro de referência a tese de Rossetto (1998), atualizando-se aspectos necessários para o presente trabalho. Segundo Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, porque eles se referem ao presente e não ao passado.

O método de estudo de caso geralmente é aplicado quando se pretende analisar com maior detalhamento uma determinada organização. De acordo com Yin (1994), um dos estudiosos que mais tem divulgado a estratégia do estudo de caso



como forma de pesquisa, aponta esta tendência na pesquisa nas Escolas de Administração. Para Stake (1994), os estudos de caso não são apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, organizações, eventos, países ou região.

No entanto, Platt (1998), diz que mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é retida e o número de casos em si não é considerado significativo. Observa-se que alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos com um maior detalhamento dentro do seu contexto, sendo especialmente direcionado ao estudo de processo e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Para Roesch (1999), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento – que é dirigido num ambiente artificial, controlado. O estudo de caso é apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto e não traços, opiniões ou ações de indivíduos, como no caso de uma *survey*.

Conforme Yin (1994), o estudo de caso é adequado sobretudo quando os limites entre fenômeno e contexto não são transparentes e evidentes. No entanto, ele limita o caso ao estudo de fenômenos contemporâneos. O ponto forte do estudo de caso, segundo Hartley (1984), é que ele reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenvolvam nas organizações. Seu uso permite, entre outros, uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são constituídos dentro das organizações.

Encontram-se neste capítulo identificados os principais procedimentos metodológicos, que serão adotados na operacionalização desta pesquisa. A literatura dispõe de várias metodologias para o estudo de estratégias e mudanças organizacionais, destacamos os aspectos abordados por Mintzberg (1979). Desta maneira, buscou-se contemplar as dimensões históricas, processuais e contextuais das mudanças estratégicas observadas, em um determinado período de tempo, no Tropical Hotel Manaus.

O esquema teórico-metodológico de Pettigrew (1987) defende as urgentes investigações, que abordem a história da organização, momentos ou condicionantes antecedentes às transições, com determinados estudos longitudinais, que venham caracterizar as inter-relações do conteúdo, do contexto e do processo de mudança estratégica. De acordo com esse autor, o cerne da questão para o perfeito entendimento das transformações organizacionais está na construção metodológica de vários níveis.

Para Monteiro (1999), estes estudos devem proporcionar a priorização, o envolvimento e a apreciação de maneira integrada de questões concernentes, tais como: o que da mudança – referente ao conteúdo; o porquê da mudança-referente aos contextos, seja interno e externo; e como ocorre a mudança-referente à descrição analítica do processo. Conforme Roesch (1999), mesmo considerando a posição de autores como Yin (1981), acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, porque freqüentemente inicia-se com um esquema conceitual fraco.

Silvia e Menezes (2000) ressaltam que a pesquisa qualitativa considera que existe 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. Sendo assim, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Eles não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticos. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, sendo descritiva, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são focos principais de abordagem.

Mintzberg (1979) descreve sua jornada dentro da abordagem qualitativa e destaca sete temas básicos, que formam a base para este estudo. Os sete temas básicos confirmam muito do que se tem desenvolvido sobre as diversas atividades as quais devem fazer parte de um estudo denominado qualitativo, ou seja, (a) ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-lo; (b) depender de metodologia simples; (c) ser tão indutivo quanto possível; (d) ser sistemático em natureza; (e) ser mensurado em termos organizacionais reais; (f) assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas

entrevistas; e (g) integrar diversos elementos organizacionais dentro da configuração de tipos ideais ou puros.

Este estudo tem como propósito tratar os dados focalizando definições, significados e descrições, elaborando-os e colocando-os em um contexto, dando-lhes um perfil em palavras em vez de números. Verifica-se que a metodologia qualitativa é a mais indicada, levando-se em conta as características descritivas que marcam o presente trabalho, pois, certamente, possibilita a compreensão das complexas relações que envolvem a pesquisa.

### 3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

Para Triviños (1992), os estudos devem incluir perguntas que venham ao encontro do que o pesquisador deseja esclarecer. O trabalho está com foco direcionado para as mudanças ocorridas na organização, no período de 1976 a 2001.

Para tanto foram, elaboradas as seguintes perguntas:

- Quais os aspectos principais do turismo e do setor hoteleiro brasileiro, especialmente na região amazônica?
- Quais as mudanças estratégicas os seus respectivos eventos críticos e os períodos estratégicos no Tropical Hotel Manaus?

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Alves (1991), na pesquisa qualitativa, não é possível indicar, inicialmente a quantidade e quais as pessoas envolvidas, embora seja possível indicar algumas, assim como a forma pela qual se pretende selecionar as demais. De acordo com Miles e Huberman (1984), o fato de se delimitar os participantes do

estudo, para somente aqueles considerados essenciais, pode causar uma perda substancial de informações importantes. Por isso mesmo, eles recomendam que sejam desenvolvidos estudos junto a outros sujeitos denominados coadjuvantes e exclusivos.

A população estudada é composta de seis gerentes executivos, adotando-se os parâmetros de amostragem intencional (SELLTIZ *et al.*, 1987). A investigação desenvolveu-se por meio de entrevistas com os gerentes executivos, cujo critério de seleção foi antigüidade, no caso, tempo de serviço, pois estes vivenciaram todos os processos de mudanças ocorridos na organização. O tempo de cada entrevista foi, em média, uma hora.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e a análise dos dados foram desenvolvidas em uma reciprocidade dinâmica, reformulando-se constantemente de maneira que, em certos momentos, a coleta passou a ser a análise dos dados, e esta, em seguida, transformou-se em veículo para nova busca de informações. (TRIVIÑOS, 1992).

O primeiro passo foi a realização de uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar o desenvolvimento do estudo. Este tipo de levantamento exploratório tornou-se necessário no sentido de direcionar muitos dos passos desenvolvidos. Durante esse tempo os levantamentos foram obtidos de cópias das informações das atividades ocorridas na organização, formando um arcabouço preliminar ao longo do período definido para a efetivação do estudo.

Concomitantemente, foram levantadas informações para a descrição do ambiente objetivo, que auxiliou no relacionamento com o ambiente subjetivo, desenvolvido a partir das entrevistas feitas na organização. Esta atividade foi útil para a execução das estratégias da empresa em estudo. Como apontam Child e Smith (1987), procurou-se também explicitar a arena cognitiva da coalização dominante.

O pesquisador, neste assunto, comportou-se como mero observador externo do fenômeno estudado. Este fenômeno está relacionado com as mudanças estratégicas ocorridas na organização do setor hoteleiro, no Estado do Amazonas, no período que vai de 1976 a 2001. A coleta foi um processo complexo, não linear, que necessitou de um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados. Iniciou-se já na fase exploratória, com base em uma revisão prévia da literatura, o que realmente permitiu definir o problema da pesquisa.

Definido o problema, passou-se à realização de uma revisão bibliográfica, minuciosa, para determinar os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo de mudança organizacional. Simultaneamente, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a coleta dos dados. Após a revisão da literatura e da definição da metodologia, foi desenvolvido um estudo exploratório, o que compreendeu, primeiramente, da análise dos dados secundários fornecidos pela organização. Porém, a principal fonte de informação do estudo de caso foram as entrevistas.

Tratando-se de um estudo *ex-post-facto*, a coleta de dados foi realizada com os principais executivos da organização, que participaram do processo, e através de entrevistas abertas, gravadas, com duração de uma hora. As entrevistas abertas foram gravadas e fizeram com que o pesquisador tomasse conhecimento da opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança. As entrevistas com duração média de uma hora constituíram-se de ferramentas importantes como fonte de dados para este estudo de caso.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Verifica-se que a idéia de limitação nas abordagens qualitativas é relativa, assim como é a idéia de não generalização discriminada dos dados e resultados. Portanto, esta pesquisa está restrita a uma organização do setor hoteleiro – Tropical Hotel Manaus, situado no Estado do Amazonas, no período de 1976 a 2001.

Para Gil (1991), é difícil traçar limites de qualquer objeto social, bem como determinar a quantidade de informações que se julguem necessárias sobre o objeto delimitado. Nestes termos, o estudo passou a exigir do pesquisador uma

extrema habilidade no que se refere àquelas normalmente requeridas nos demais tipos de delineamentos. Não existindo limite inerente ao objeto do estudo e aos dados que se podem obter a respeito, já que são infinitos, há uma cobrança do pesquisador de uma certa dose de intuição para discernir quais dados seriam suficientes para que se atinja a compreensão do objeto.

## 4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE TURISMO

Este capítulo tem como foco o estudo da importância do turismo como alavancagem para o desenvolvimento sócio-econômico, mostrando toda a sua evolução histórica no contexto internacional, nacional e regional.

### 4.1 ORIGEM DO TURISMO

O turismo compreende o deslocamento de pessoas isoladas ou em grupos de um lugar para outro, por diferentes motivos e interesses, permitindo o intercâmbio de cultura e união entre os povos. Este data do final do século XVIII, na Europa, com o surgimento de um movimento turístico de verão, cujo interesse eram as montanhas, em destaque, os Alpes Suíços. O turismo pode ser conceituado de várias maneiras.

Para Souza e Correia (1998), turismo é um fenômeno caracterizado pelo deslocamento temporário de pessoas de seu local de domicílio, isto é, núcleo emissor, para uma determinada localidade que se pode chamar de núcleo receptor, com a permanência mínima de 24 horas e a utilização de serviços e equipamentos turísticos. Conforme Munõz (1994), o conceito de turismo, por extensão, se aplica à indústria, que visa satisfazer as necessidades do turista.

Turista é a pessoa que viaja por prazer ou por outros motivos e permanece pelo menos uma noite em um meio de alojamento coletivo ou privado no país visitado. Mc Intosh (1980) afirma que o turismo pode ser definido como a soma total dos recursos, humanos e financeiros, aplicados à movimentação de viajantes do seu local de residência.

Já Andrade (1992) apresenta como conceito abrangente da atividade turística: o conjunto de serviços que têm por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens; e os serviços de recepção e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.

O turismo envolve aspectos tanto econômicos quanto sociais, naturais, culturais, políticos, formando um conjunto de serviços e equipamentos interdependentes entre si, os quais são oferecidos ao turista por diferentes empresas turísticas.

Ainda segundo Souza e Correia (1998), o turismo busca conhecimento sobre outros povos e culturas, sobre a natureza existente em outras regiões através de uma vivência prática. Para Sampol (1999), o turismo compreende 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 a finalidade de férias, negócios e outros motivos.

De acordo com Trigo (1993), o turismo diz respeito ao movimento de pessoas, é um fenômeno que envolve, antes de tudo, gente. Sendo assim, é um ramo das ciências sociais e não das ciências econômicas e transcende a esfera das meras relações da balança comercial. Pode-se observar que a valorização, que o turismo sofreu ao longo dos últimos anos, faz parte de um processo social abrangente.

O desejo do homem de estar próximo à natureza começou também a despontar na América do Norte, e por volta de 1872, foi criado o Parque Nacional de *Yellowstone* (*Wyoming*, *Montana*, *Idaho*), o primeiro do mundo. Já em 1873, o governo canadense cria o Parque Nacional *Banff*, nas encostas orientais das montanhas rochosas, na província de Alberta.

Um marco de grande importância na hotelaria internacional foi a fundação, na Suíça, em 1869, da União Internacional dos Hoteleiros e, em 1889, é inaugurado o teleférico de Monte Pilatos, também na Suíça. Outra região de relevância turística abrange as praias de *San Sebastian*, na Espanha, que, desde 1845, atraíram visitantes importantes como a Rainha Elizabeth II. Conforme Trigo (1995), o turismo, no século XIX, foi caracterizado como residencial, ou seja, as pessoas ficavam um período ou uma estação do ano em sua segunda residência.

A viagem ou temporada era geralmente motivada por questões de saúde, isto é, o clima favorável ou descanso das atividades rotineiras de todo o ano, e o tempo de duração era de poucas semanas a dois até três meses. Havia também o



turismo residencial termal com foco direcionado às estações de águas européias, e que foram as precursoras dos modernos *spas*.

O turismo europeu teve seu crescimento interrompido pela Primeira Grande Guerra. Seu retorno foi por volta de 1919, atingindo seu auge em 1929, quando a Suíça recebeu 2.209.000 visitantes estrangeiros. Com o *Crash* da Bolsa de Valores, em Nova York, o mundo todo foi afetado e a Europa recebeu esse impacto em 1932, causando uma segunda estagnação do turismo (TRIGO, 1995).

A América Latina despontou no turismo na década de 1920, quando surgiram vários centros turísticos como Punta del Este, no Uruguai. No Brasil, em 1922, surgiram os primeiros hotéis, no Rio de Janeiro; e, em 1923, foram fundadas as Sociedades Brasileiras de Turismo, que mais tarde obtiveram o nome de *Touring Club* do Brasil. Posteriormente, tiveram início o turismo de águas termais, no Estado de São Paulo, e o turismo cultural, no Estado do Rio Grande do Sul (COSTA, 2001).

Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, entre 1939 e 1945, o turismo ficou paralisado no mundo inteiro. Os efeitos causados por este grande conflito causaram profundos danos, e somente por volta de 1949, o turismo voltou a renascer. Desta vez, apresentando outras características como as de um turismo de massa, pois, segundo Ruschmann (1997), a participação do turismo estava restrita a uma elite que dispunha de tempo e dinheiro para realizar suas viagens.

O que se pode perceber, atualmente, é que a maioria das pessoas dos países desenvolvidos e uma significativa parcela dos países em desenvolvimento têm participado de viagens turísticas uma ou diversas vezes ao ano. Assim evidencia-se que o turismo já não é prerrogativa de alguns cidadãos privilegiados, constituindo parte integrante do estilo de vida para um crescente número de pessoas em todo o planeta.

O turismo de massa começou a acontecer por volta de 1950, logo após a Segunda Guerra, utilizando as tecnologias desenvolvidas para o conflito, porém aproveitadas para fins pacíficos. Nesse sentido, pode-se destacar a aviação comercial, assim como o desenvolvimento da navegação marítima, com o advento dos radares e sonares que modernizaram os sistemas de navegação aérea e marítima. As telecomunicações, o desenvolvimento das turbinas a jato, motores de

propulsão diesel propiciaram uma maior segurança e rapidez nos deslocamentos nas rotas mundiais.

Nota-se que o crescimento do turismo, após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu em virtude de uma série de mudanças de comportamento de caráter sócioeconômico, como: a instituição geral das férias pagas aos trabalhadores, a elevação do nível de renda, a conscientização da valorização do direito ao lazer e ao turismo e a mudança dos hábitos verificados na sociedade, os quais vão se metamorfoseando em sociedades pós-industriais, com o desenvolvimento do setor terciário.

De acordo com Ruschman (1997), as condições de vida têm se deteriorado nos grandes centros urbanos e fazem com que uma parcela substancial da população venha buscar, durante as férias, nos fins de semana e nos feriados, as regiões com belezas naturais distantes das cidades.

Além disso, outros fatores contribuem para a ascensão dos fluxos turísticos, tais como: ampliação do tempo livre em consequência da racionalização e produtividade das empresas; redução da jornada de trabalho; evolução tecnológica, que promove um aumento na produtividade e, por conseguinte, uma redução nos custos de produção, gerando economia de escala; aumento no nível de renda das diversas camadas da população; desenvolvimento de empresas prestadoras de serviços focadas para a organização e comercialização de viagens de férias; eliminação de vistos e das formalidades aduaneiras, estimulando as viagens internacionais.

O período de 1950 a 1970 ficou caracterizado pela massificação do turismo, destacando-se os vôos *charters*, que, através de pacotes, conduziram milhares de pessoas aos mais diversos pontos do planeta. Já nos anos 80, a prosperidade econômica dos países desenvolvidos viabilizou a grande maioria de sua população a gozar férias pelo menos duas vezes ao ano. O turismo é tratado, atualmente, como a grande alternativa para a interiorização do desenvolvimento econômico.

Conforme Ruschmann (1997), o desenvolvimento turístico é normalmente focado do ponto de vista econômico, utilizando a forma de abordagem, tomando por base o mecanismo dos preços, numa visão estritamente comercial. Vale ressaltar,

entretanto, que os aspectos sócio-culturais e ambientais da atividade não devem ser negligenciados e exigem um envolvimento direto e estudo, por parte das entidades governamentais. Sabe-se, historicamente, que o êxito do turismo em uma destinação depende prioritariamente da ação do Estado.

O turismo contemporâneo, segundo Ruschamnn (2000), é um grande consumidor da natureza e o seu crescimento, nas últimas décadas, ocorreu como resultado da busca do verde e da saída dos tumultos dos grandes centros urbanos, pelas pessoas que buscam recuperar o equilíbrio psicofísico, em contato com ambientes naturais, durante o seu tempo livre. Ressalta Ruschamnn (2000) que o meio ambiente é a base econômica da atividade turística e, assim como apresenta oportunidades, apresenta também limitações.

E estas limitações são relacionadas com a chamada capacidade de carga (*carrying capacity*) que, tratando-se do recurso turístico, constitui-se como sendo o número máximo de visitantes (dia/mês/ano) que uma determinada área pode suportar, antes que ocorram mudanças no meio físico e sócio-cultural. O patrimônio ambiental é um elemento fundamental para o desenvolvimento turístico. Vale enfatizar que este costuma ser extremamente frágil, sua exploração desordenada e de maneira intensiva, certamente, o altera de forma irreversível.

Mesmo assim, é necessário que se considere a sua utilização para o turismo, indispensável para o desenvolvimento sócioeconômico de algumas regiões, adotando cuidados especiais para que ele não seja consumido inutilmente. O turismo é hoje uma das maiores atividades econômicas do mundo, ou seja, uma forma de pagar pela conservação da natureza e de valorizar as áreas que ainda permanecem, através de um novo ramo da economia verde: o desenvolvimento sustentável.

Para Souza e Corrêa (1998), o desenvolvimento de um turismo sustentável é um processo de adoção de estratégias, atividades e práticas de negócios ambientalmente responsáveis que atendem às necessidades do negócio do turismo, os investidores e o mercado de viagens. Esse desenvolvimento, enquanto protege, sustenta e valoriza os recursos humanos e naturais que são necessários para as futuras gerações de empresários do turismo e viajantes. Nesse contexto, o

ecoturismo, segundo esses autores, é o segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação do meio ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas.

Conforme Souza e Corrêa (1998), o ecoturismo é o turismo desenvolvido em localidades com potencial ecológico, de forma conservacionista, procurando conciliar a exploração turística com o meio ambiente, harmonizando as ações com a natureza, bem como oferecer aos turistas um contato íntimo com os recursos naturais e culturais da região, buscando a formação de uma consciência ecológica nacional e planetária. Lindeberg e Hawkins (1999) enfatizam o ecoturismo como uma indústria extremamente ampla e em crescimento, em muitos países.

E destacam que uma das principais vantagens do ecoturismo é proporcionar um impulso que favoreça tanto a expansão da conservação quanto do desenvolvimento do turismo. Sob o aspecto da conservação, o ecoturismo é o benefício que é mais facilmente vendido e, assim, com frequência, incorporado nas decisões sobre o uso da terra. Pode-se observar, em termos concretos, que a cobrança de ingressos de outras taxas agregadas 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 nas mais longínquas regiões. Considera-se que o ecoturismo é uma tendência, em termos de turismo mundial, que aponta para a utilização sustentável de atrativos no meio-ambiente. Quanto às suas manifestações culturais, só haverá condições de sustentabilidade, caso haja uma perfeita harmonia e equilíbrio entre os seguintes fatores: resultados econômicos, mínimos impactos ambientais e culturais e satisfação do ecoturista e da comunidade.

A atividade ecoturística é uma atividade essencialmente saudável, podendo comportar uma forte sinergia entre a prática esportiva e a natureza. Dentre as modalidades de ecoturismo destacam-se caminhadas, campismo, canoagem, observação da natureza (turismo contemplativo), viagem a pé, cavalgadas e banhos de mar e cachoeira, safári fotográfico, o *rafting*. Para Goldanich e Moletta (2000),

todas estas modalidades esportivas só farão parte de um programa de turismo ecológico se estiverem integradas ao meio ambiente. Neste sentido, podem ser consideradas apenas uma forma de melhor observar um fenômeno natural.

O turismo ecológico, quando devidamente planejado e orientado, oferece grandes vantagens podendo conduzir: ao aumento da consciência preservacionista do patrimônio natural, tanto na comunidade local como nos seus visitantes; à viabilidade de desenvolvimento econômico das regiões mais distantes e carentes, pois geralmente nesses locais existe uma concentração maior de área verde pouco alterada; ao crescimento ordenado da atividade turística, evitando o impacto sócio-ambiental negativo e de difícil solução, como já ocorre em diversas partes do planeta; à oportunidade de pesquisas e estudos sobre áreas de preservação ambiental; à formação e capacitação de pessoal para o desempenho de diversas funções pertinentes à atividade do turismo ecológico; à divulgação adequada do produto turístico nacional junto aos principais centros emissores mundiais de turismo, orientando sobre a importância da preservação da mata e a condução correta nas áreas visitadas.

Visualizando-se o programa mundial do ecoturismo, do ponto de vista mercadológico, o ecoturismo é um segmento que tem obtido um crescimento considerável, ao longo dos últimos anos, estimado em 20% a.a. O faturamento anual do turismo ecológico, em nível mundial, estima-se em duzentos e sessenta bilhões de dólares, do qual o Brasil participaria com cerca de setenta milhões de dólares. Alguns dos principais destinos de ecoturismo no mundo são os seguintes:

Destino	Características
Quênia	Desenvolveu um modelo de valorização sobre a atração turística dos animais do Parque Nacional <i>Ambosell</i> .
Ruanda	Destaque para o Parque Nacional dos <i>Volcans</i> , com seus gorilas.
Estados Unidos	Destaque para seus parques nacionais.
Costa Rica	Pequeno país da América Central que recebe mais de 260 mil ecoturista por ano, faturando cerca de seiscentos milhões de dólares,
Peru	Maior concorrente do Brasil na disputa pelo mercado de ecoturista.

**Figura 6: Ecoturismo, seus destinos e características.**

Fonte: BNDES. Relatório setorial de turismo, 2000.

Possuem boa infra-estrutura, confortáveis hotéis de selva, parques com ingressos com custos reduzidos, tarifas aéreas baratas e pessoal bem treinado.

#### 4.2 PRINCIPAIS PÓLOS DE ECOTURISMO NO BRASIL

Fundamentados em pesquisas específicas, foi desenvolvido, por meio de um convênio estabelecido entre o Instituto de Ecoturismo do Brasil (IEB) e a EMBRATUR, um estudo detalhado do potencial do ecoturismo brasileiro. Em 1998, foram feitos levantamentos de dois pólos de ecoturismo nas regiões Sul e Centro-Oeste, e em 1999, iniciou-se o levantamento das regiões Nordeste, Sudeste e Norte. A região ocupa cerca de 6,76% do território nacional, onde fica concentrada a terceira maior população do país aproximadamente 23,6 milhões de habitantes, que tem uma participação de 15% da população total.

As pesquisas identificaram mais de uma centena de roteiros ecológicos, para exploração turística, no Brasil, mostrando que, na grande maioria dos locais, a natureza é de uma beleza deslumbrante. Entretanto, é deficiente pela infra-estrutura turística, o difícil acesso e os serviços de hospedagem às vezes incipientes. Na região Sul, destaca-se o Estado do Paraná, onde fica o Pólo Paranaguá e Serra Graciosa, que se estende pelos municípios de Paranaguá, Antonina, Morretes e Guaraqueçaba, encontram-se cidades históricas, mar, cachoeiras e rios.

O acesso a Paranaguá pode ser feito por rodovia ou trem, e para as demais cidades, é feito por estradas secundárias, com exceção de Guaraqueçaba, que pode ser acessada por estrada de terra ou barco. A sinalização na rodovia é boa, sendo razoável nas estradas secundárias. As opções de hospedagem são pousadas e hotéis simples e médios. No Pólo Campos Gerais, estão incluídos os municípios de Ponta Grossa, Castro e Tibagi. Em Ponta Grossa e Castro, há várias opções de hospedagem. Já em Tibagi, existem apenas pousadas e hotéis simples. Na Costa Oeste, que incluem os municípios de Foz do Iguaçu e Itaipulândia, o destaque é o Parque Nacional de Iguaçu (BNDES, 2000).

No Estado de Santa Catarina, as opções são várias e apresentam-se pólos como: o Pólo Alto Vale do Itajaí, representado pelos municípios de Presidente Getúlio, Ibirama e Rio do Sul, tem seu forte nos atrativos naturais; o Pólo Ilha de Santa Catarina, localizado no município de Florianópolis, conhecido pelas suas belas praias, dunas e lagoas, oferecendo muitas trilhas para caminhadas, pesca esportiva, mergulho e contemplação. O Planalto Serrano, compreendido pelos municípios de Lages, São Joaquim e Urubici, exibe uma heterogeneidade de relevo, o que favorece a canoagem, cavalgadas, pesca esportiva e esportes náuticos.

No Rio Grande do Sul, rico em formações paleontológicas, pode-se citar alguns pólos ecoturísticos, quais sejam: o Pólo Ecoturístico Serra Gaúcha, que compreende a região que abrange desde Gramado e Canela até os Parques Nacionais de Aparados da Serra e da Serra Geral; o Pólo Ecoturístico da região Central, que se estende, entre outros, por Santa Maria e Silveira Martins. Na Região Sudeste, ressaltamos o litoral Sul de São Paulo, em Lagamar, onde se situa a Ilha de Cardoso, em que existe um dos cinco maiores berçários naturais de espécies marinhas da América do Sul.

Na região Centro-Oeste, enfatizando o Estado do Mato Grosso do Sul, com o Pólo de Ecoturismo do Pantanal Sul, composto pelos municípios de Aquidauana e Corumbá, tem-se um cenário voltado para a observação de plantas, animais, passeios de barco, pescaria e caminhadas, além de ser um paraíso arqueológico. No Pólo Serra da Bodoquena, que vai de Bonito a Jardim, e Guia Lopes da Laguna. Em Bonito, encontra-se a Gruta do Lago Azul, uma enorme cavidade descendente, com cerca de 150 metros de desnível, terminando num lago de mais de 50 metros de profundidade.

Já no Estado de Mato Grosso, ressaltam-se os pólos, como: o Pólo Pantanal Norte, compreendido pelos municípios de Poconé, Barão de Melgaço e Cárceres. No Pólo Chapada dos Guimarães, estão incluídos os municípios de Cuiabá e Chapada dos Guimarães. a Amazônia Matogrossense é representada pelo município de Alta Floresta. No Estado de Goiás, destacam-se os pólos: Chapada dos Veadeiros que comporta os municípios de Alto Paraíso de Goiás, São Jorge Cavalcante, São Domingos e Posse, salientando-se os cânions, mirantes e cachoeiras (BNDES, 2000).

O Pólo Pirenópolis, que está inserido na Serra dos Pirineus, compreende os municípios de Pirenópolis, Corumbá de Goiás e Cocalzinho de Goiás. Dentre as localidades ecoturísticas, aponta-se a Caverna dos Ecos, em Cocalzinho, onde está localizado o maior lago subterrâneo da América do Sul, de grande importância, por sua dimensão e formação rochosa. O Pólo Parque das Emas, constituído pelos municípios de Mineiros, Chapadão do Céu, Serrópolis e Costa Rica. No turismo ecológico da região, destaque para as corredeiras, as formações rochosas, as cachoeiras e a fauna e flora (BNDES, 2000).

Na região Nordeste, com ênfase para o Estado do Maranhão, onde um dos destinos do ecoturismo é o das reentrâncias maranhenses, que estão situadas a 170 km, de São Luís. A região é composta por ilhas, baías, situadas num estuário doze vezes maior que o município de São Paulo. Na localidade, pode-se observar a beleza das centenas de aves aquáticas. Os recifes de corais são avistados com a maré baixa. O principal passeio é navegar por canais, com encostas de areia que se movimentam constantemente por causa do vento.

O município de Carolina e o Pólo de ecoturismo ficam a 850 km de São Luís, região formada por dezenas de cachoeiras, destacando-se a do recanto de Pedra Caída, que possui uma queda-d'água com mais de 50 metros de altura e é cercada de imensos paredões rochosos. Na região Norte, salienta-se o Estado do Amazonas, com a Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (RDSM), o maior arquipélago fluvial do planeta. Esta reserva foi criada em 1990, como Estação Ecológica, pelo Governo do Estado do Amazonas (SUDAM, 1999).

Em 1996, coincidindo com o término do Plano de Manejo da reserva, ela foi transformada na categoria, então inédita, de Reserva de Desenvolvimento Sustentável também pelo Governo Estadual. A reserva está localizada na confluência dos rios Solimões, Japurá e Auati-Paraná no médio Solimões, no Estado do Amazonas. Seu objetivo é proteger as várzeas da confluência dos rios Solimões e Japurá, no coração do Estado do Amazonas, próximo ao município de Tefé.

As várzeas são florestas alagadas por rios ricos em sedimentos e nutrientes, que podem permanecer totalmente cheias por mais de quatro meses todos os anos. Os rios cujas águas são de cor amarelada transportam enorme carga de sedimento



que se depositam a cada ano nos solos inundáveis, tornando as várzeas muito produtivas e relativamente férteis, se comparadas a outras terras da Amazônia. Com uma área total de 1.124.000 hectares, com até 80 km de floresta da reserva, são completamente alagadas entre os dois importantes rios amazônicos (Solimões e Japurá).

A cada ano, as águas sobem cerca de 12 metros. Em face deste desnível das águas, os animais e plantas do Mamirauá tiveram que se adaptar para sobreviver nas condições extremas desse ambiente. Muitas árvores ficam com as copas inteiramente submersas. Por isso, os animais da várzea são arborícolas ou bons nadadores. Durante as cheias, os peixes invadem o interior da floresta e fazem o papel de dispersores de sementes. Já foram catalogadas na reserva mais de 300 espécies de peixes. No Mamirauá, vivem cerca de 400 espécies de aves e pelo menos 45 espécies de mamíferos.

A pesquisa científica é uma das principais atividades da reserva e várias teses e artigos científicos foram produzidos e publicados sobre Mamirauá. O projeto Mamirauá representa um grande desafio, além de garantir a preservação de uma extensa área de várzea, abrigo de inúmeras espécies endêmicas e ameaçadas de extinção, está trabalhando para assegurar condições dignas para a população humana local. O programa de ecoturismo está apenas começando. A beleza e as informações acumuladas através de pesquisas de cientistas e do conhecimento tradicional dos caboclos já estão disponíveis para pequenos grupos de visitantes.

É possível admirar a concentração de animais da fauna amazônica, como milhares de jacarés na época da seca. O ecoturismo insere-se no processo de desenvolvimento sustentável da Reserva de Mamirauá, que tem a participação das comunidades locais e o respaldo científico para seu monitoramento e acompanhamento.

A Floresta Amazônica, por sua biodiversidade, é um dos maiores símbolos ecológicos mundiais onde habitam milhares de espécies de peixes, centenas de espécies de pássaros e mamíferos, sem contar com expressivo número de insetos e representantes da flora que se destacam por sua beleza exótica, agregando o seu

valor medicinal que, aliados ao grande potencial hídrico local, formam o perfeito cenário para o desenvolvimento do turismo da natureza.

No Brasil, por volta de 1996, os gastos com ecoturismo representaram apenas 3% dos dois bilhões e quinhentos milhões de reais gastos com a atividade turística no país, sendo, a Amazônia e o Pantanal, os lugares preferidos pelos visitantes. É preciso que se note que o mercado de ecoturismo no Estado do Amazonas vem crescendo à taxa de 6% a.a., em resposta ao fortalecimento de certos setores, como o de infra-estrutura e serviços, que, associados ao pioneirismo do Estado, na execução dessa modalidade turística, fizeram com que o Estado do Amazonas fosse escolhido pelo Governo Federal como o Estado Referência para o ecoturismo no Brasil.

Em 1997, o Estado recebeu em torno de 283.000 turistas, que se deslocaram para esta região impulsionados pela natureza, negócios e convenções. Vislumbrando a potencialidade natural do Estado do Amazonas, o Governo Federal, através do Ministério do Meio Ambiente e do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, criou, no final de 1995, o Grupo Técnico de Coordenação de Ecoturismo para a Amazônia Legal, que, juntamente com os governos dos estados e o Trade Turístico do Amazonas, como membros, desenvolveram o Programa de Ecoturismo para a Amazônia Legal (PROECOTUR), que disponibilizará de recursos do BID.

O PROECOTUR fundamenta-se no conceito inovador, cujo objetivo maior é criar um modelo de desenvolvimento sustentável para os estados da Amazônia Legal, mediante a viabilização e o ordenamento do ecoturismo, em que pretende gerar empregos e atividades econômicas por vias diretas ou indiretas, ampliando a arrecadação dos estados da região, propiciando a absorção de mão-de-obra e capital. Tem como finalidade principal viabilizar o desenvolvimento do turismo na Amazônia Legal e fundamentalmente do ecoturismo como base para o desenvolvimento sustentável da região.

### 4.3 O TURISMO NA REGIÃO AMAZÔNICA

Embora o turismo não tenha constado como um dos objetivos do Decreto n.º 288, de 28/02/67, que instituiu a Zona Franca de Manaus, logo após a sua implantação, as modalidades de turismo de negócios e turismo de compras começaram a obter um rápido crescimento em virtude da vantagem competitiva, quanto ao comércio de artigos importados em relação às demais regiões do país, atrelados aos incentivos fiscais, pois agregando estas vantagens, o Brasil ainda mantinha a sua economia fechada ao resto do mundo.

Dentro deste contexto, o turismo desenvolvido até 1990 ficava restrito às compras em Manaus e a um *tour* por pontos históricos oriundos do ciclo econômico da borracha, começando pelo Porto de Manaus, construído pelos ingleses no final do século XIX, uma obra flutuante que oscila conforme as enchentes e vazantes do Rio Negro, com desníveis de mais de 10 metros. O Mercado Municipal Adolpho Lisboa foi construído pelos franceses, cópia do extinto Mercado Les Halles, de Paris. O Teatro Amazonas, construído em 1896, na época áurea da borracha, com capacidade para 640 pessoas na platéia e três andares de camarotes especiais.

Como pontos turísticos, também encontram-se o Palácio da Justiça, o Monumento à Abertura dos Portos, a Igreja de São Sebastião, o Reservatório do Mocó, o Palácio Rio Negro, o Prédio da Alfândega inaugurado, em 1906, com uma torre ao lado, onde está localizado um farol. Foi inteiramente pré-fabricado, na Inglaterra, Colégio Amazonense Dom Pedro I, alguns casarões em estilo português e inglês e atrativos turísticos, como: a Praia da Ponta Negra, Tarumã, Parque Municipal do Mindú, o Museu do Índio, Ponte da Bolívia e passeios fluviais, como: Encontro das Águas, Lago do Januari, Arquipélago de Anavilhanas.

Com a abertura da economia brasileira, o turismo de compras sofreu um grande impacto, reduzindo drasticamente o movimento de compras, o que ocasionou o fechamento de muitos importadores, fazendo com que o turismo ecológico fosse focado com maior intensidade. Desde os meados da década de 90, a região procura investir no turismo como uma maneira de diversificar sua atividade econômica, concentrada nas indústrias da Zona Franca de Manaus, que sofrem periodicamente

as turbulências das medidas econômicas adotadas pelo Governo Federal (BENCHIMOL, 2000).

Já em 1998, o turismo ecológico trouxe ao Amazonas 160 mil visitantes, dos quais 50 mil estrangeiros. Pode-se ressaltar, também, o turismo de congressos e convenções agregados aos eventos culturais da região, com destaque para o do Boi Bumbá, de Parintins, considerada uma de suas belas festas populares. O Estado, em 1998, contava com 16 hotéis de selva, voltados para as atividades de ecoturismo. Há uma previsão de investimentos da ordem de duzentos e cinquenta milhões de dólares em novos empreendimentos no setor hoteleiro, criando condições para o desenvolvimento do turismo na região.

As demandas turísticas estudadas através dos levantamentos estatísticos, a seguir apresentadas, farão com que se possa elaborar um diagnóstico do Setor de Turismo, do Amazonas, embora não a contento, em virtude das poucas informações fornecidas pela Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto. Ao analisar o movimento de passageiros, no Aeroporto Internacional Eduardo Gomes – Manaus, no período de 1989-2001, conforme Tabela 1, a seguir, pode-se constatar uma forte queda após 1991. Em 1994, com o maior decréscimo, somente começou a ter uma ascensão a partir de 1997, porém muito aquém dos resultados obtidos em 1989.

A retração apresentada neste quadro é resultante da perda do turismo de compras, que era fundamental antes da abertura da economia efetuada no Governo Collor. Como consequência, desaqueceu o volume de negócios da Zona Franca de Manaus, estagnando o comércio importador, que tinha suas atividades praticamente voltadas para este nicho de mercado, que alavancava o turismo local e a hotelaria, colocando a Zona Franca de Manaus num período de adaptação à nova realidade brasileira.

As informações da Tabela 1 possibilitam analisar o movimento de passageiros no Aeroporto Internacional de Manaus, podendo-se observar que, a partir de 1989, vem ocorrendo um decréscimo no fluxo de turismo em Manaus, apresentando uma reação apenas em 1998, quando ultrapassa 1990.

Tabela 1: Movimento de Passageiros no Aeroporto Internacional "Eduardo Gomes" – Manaus – 1989-2001.

ANO	EMBARQUE	INDICE (%)	DESEMBARQUE	INDICE (%)
	PASSAGEIROS	1989 = 100%	PASSAGEIROS	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	492.567	70	541.394	83
2001(*)	253.965	-	288.646	-

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

(\*) Os dados referem-se ao período de janeiro a julho de 2001.

O Governo do Estado do Amazonas elegeu alguns dos principais municípios e pólos turísticos do Amazonas a serem desenvolvidos.

Municípios	Características
Itacoatiara	Segundo maior município do Estado. Acesso rodoviário e fluvial. Sedia o FECANI (Festival da Canção), que congrega mais de 40.000 jovens todos os anos e faz parte do calendário de eventos do Estado do Amazonas. É um pólo graneleiro e madeireiro.
Parintins	Município com acesso fluvial e aéreo. Acontece o festival do Boi-Bumbá, que movimenta mais de 50 mil pessoas do Brasil e exterior.
Maués	Município com acesso fluvial e aéreo, onde acontece a Festa do Guaraná, no mês de novembro e o Festival de Verão, no mês de julho. Possui belas praias fluviais e produz o guaraná.
Barcelos	Município com acesso fluvial e aéreo onde ocorre a Festa do Peixe Ornamental, que atrai muitos turistas do Brasil e exterior. Possui belezas naturais.
Presidente Figueiredo	Município distante 107 km de Manaus, por via rodoviária, é situado num pequeno planalto, contando com mais de 80 cavernas e 100 cachoeiras, de uma beleza indescritível. Lá acontece a Festa do Cupuaçu (fruta regional), no mês de março, e também da Pesca do Tucunaré.
Manaus	Capital do Estado do Amazonas. Sede da Zona Franca de Manaus. Pólo industrial e de compras e considerada mundialmente a capital do ecoturismo.
Manacapuru	Cidade próxima de Manaus, está distante da Capital, por rodovia, 84 km e, via fluvial, 102 km. Pólo pesqueiro, possui um centro de compras, inúmeros estabelecimentos de lazer, situados na estrada AM-070.

**Figura 7: Municípios e pólos turísticos do Amazonas**

Fonte: Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto do Estado do Amazonas, 2001

## 5. O SETOR HOTELEIRO BRASILEIRO

Neste capítulo, procurou-se resgatar a evolução histórica da hotelaria nos âmbitos internacional, nacional e regional, demonstrando a sua importância no desenvolvimento econômico e na preservação do meio ambiente, para uma melhor qualidade de vida.

### 5.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Conforme Ferreira (2000), o hotel é um estabelecimento onde se alugam quartos e apartamentos mobiliados, com refeições ou sem elas. Pode-se dizer que, qualquer que seja a sua classificação, o hotel é um imóvel. Nele se exerce o comércio de recepção e hospedagem de pessoas, em viagem ou não, onde são oferecidos os serviços parciais ou completos, de acordo com a demanda do mercado. O conjunto das atividades desenvolvidas especificamente pelo hotel é denominado de hospedagem. Nessas atividades estão incluídos os serviços de bem receber e o fornecimento dos bens necessários para o bom desempenho de suas funções.

Torna-se difícil precisar, exatamente, quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Segundo Campos e Gonçalves (1998), esta atividade originou-se da necessidade natural dos viajantes de buscar um abrigo, apoio e alimentação durante as suas viagens. Como ponto de partida, o espaço destinado especificamente à hospedagem vem de tempos remotos, antes da era cristã, na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, onde eram realizados os jogos olímpicos. Destinados a esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava localizada a chama olímpica.

Mais tarde, foi agregada aos balneários uma hospedaria com cerca de 10 mil metros quadrados, com a finalidade de abrigar os visitantes. Essa hospedaria tem sido considerada o marco inicial da hotelaria que se tem notícia. As termas romanas, embora não se destinassem especificamente para hospedagem, e, sim para lazer,

dispunham de águas quentes, instalações de até 100 mil metros quadrados e cômodos para seus usuários descansarem. A evolução da atividade hoteleira teve forte influência dos gregos e, especialmente, dos romanos, que tendo se destacado como ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, com isso, o surgimento de abrigos para viajantes.

A Bretanha, que por muitos séculos foi dominada por Roma, incorporou a sua cultura a arte de hospedar, e ao longo de suas estradas, as pousadas tiveram uma grande ascensão. Tendência que se tornou comum em quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos. E como naquela época os meios de transportes não excediam 60 quilômetros diários, as viagens, por conseguinte, levavam alguns dias. Estimulou-se, desta maneira, a criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras de extrema rigidez.

Como exemplo, cita-se que o hoteleiro não poderia receber um hóspede se não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou mesmo a serviço do imperador. Nos grandes hotéis, situados ao longo das principais vias, as normas eram cumpridas com rigor, já nas pequenas pousadas que proliferavam nas redondezas dos hotéis, eram desconhecidas, daí o acontecimento de crimes, de desordens. Com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas em função de segurança e, desta forma, diminuiu o número de viajantes, portanto, de hóspedes, prejudicando seriamente as pousadas.

Com isso, a hospedagem começou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, onde a segurança era confiável. De início, o serviço era informal, porém, com uma demanda crescente, passou a ser uma atividade organizada, com a construção de quartos, refeitórios separados e monges especialmente dedicados ao atendimento dos viajantes. Isso deu origem, mais tarde, à construção de prédios próximos aos monastérios, destinados aos hóspedes, surgindo assim, as pousadas.

Nesses abrigos, os hóspedes cuidavam da sua própria alimentação e das roupas de dormir e dependiam da boa vontade dos responsáveis das pousadas pela sua acolhida. Já no século XII, as viagens na Europa voltaram a ter maior segurança



e, novamente, as hospedarias sofreram um aquecimento. Com o decorrer do tempo, surgiram leis e normas que vieram regulamentar a atividade hoteleira, em destaque à França e Inglaterra.

No século XIII, por volta de 1254, a França já dispunha de leis reguladoras dos estabelecimentos e dos serviços hoteleiros. Já na Inglaterra, isso veio ocorrer no século XV, em torno de 1446. No século XVI, no ano de 1514, os hoteleiros ingleses passaram a ser reconhecidos legalmente, deixando de ser considerados hospedeiros. O primeiro guia de viagens foi editado na Inglaterra, em 1589, definindo-se os diferentes tipos de acomodação disponíveis para viajantes a negócio ou passeio.

Com o fechamento dos mosteiros do interior da Inglaterra para os viajantes, começaram a surgir hotéis modernos como o *New Inn*, em *Gloucester*, e o *George*, em *Glastonbury*. Um novo crescimento na hotelaria aconteceu no século XVII, aproximadamente em 1650, com as diligências, carruagens puxadas por cavalos até 1840, quando surgiram as ferrovias. Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente extinguíram-se, e a rede hoteleira, que delas dependiam, sofreram um pesado golpe, em face das ferrovias serem um meio de transporte mais rápido, resultando em viagem de menor duração. Deste modo, muitos hotéis cerraram suas portas ou encolheram, os que conseguiram acompanhar as mudanças sobreviveram, principalmente os próximos às estações ferroviárias.

As mudanças tornaram os hóspedes cada vez mais exigentes. Já no final do século XIX, em decorrência desse novo posicionamento do mercado, surgiram hotéis de grande luxo, como os famosos *Savoy*, *Ritz*, *Claridge*, *Carlton*. Em 1872, ano que marcou o turismo, quando foi organizada a primeira viagem turística em grupo por Thomas Cook. Com o crescimento da atividade hoteleira mundial não poderíamos deixar de mencionar a hotelaria americana, marco fundamental na moderna hotelaria.

## 5.2 ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

A hotelaria brasileira tem pouca tradição e teve sua origem com as hospedarias pertencentes aos portugueses, na maioria das vezes localizadas na própria moradia do proprietário. O primeiro hotel de classe internacional data de 1816 e foi instalado no Rio de Janeiro, de propriedade do francês Louis Pharoux. Posteriormente, surgiram os pequenos hotéis, que incorporavam características de hotéis europeus em seus serviços e instalações.

De acordo com Campos e Gonçalves (1998), no Brasil, a expansão da atividade hoteleira somente ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, com as grandes transformações tecnológicas e o crescente desenvolvimento industrial, fazendo com que a hotelaria brasileira viesse a se aperfeiçoar e criar conceitos próprios, diferenciando as diversas categorias de estabelecimentos e criando regras e normas que direcionassem suas atividades, embora alguns hotéis de destaque como o Hotel Glória (1922) e o Hotel Copacabana Palace (1923), ainda reproduzissem o padrão europeu.

Até a bem pouco tempo no Brasil, as administrações hoteleiras eram, em sua maior parte, de cunho familiar. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de seus familiares, apenas com colaboradores para os serviços mais simples. No entanto, o desenvolvimento da tecnologia e a ascendente internacionalização econômica fizeram com que as acirradas disputas de mercado influenciassem radicalmente na necessidade de profundas mudanças na condução das atividades hoteleiras.

Fizeram-se necessárias as especializações de mão-de-obra, nos diversos segmentos, tornando-se cada vez mais prementes e obrigatórias. A expansão do parque hoteleiro, agregada ao aumento da concorrência, exigiu que a administração hoteleira se profissionalizasse. Na última década do século XX, o processo administrativo, de uma maneira geral, foi influenciado pelas experiências americana e japonesa, decorrendo, por exemplo, do planejamento participativo, dos processos grupais para a adesão e ação e dos círculos de controle de qualidade.

Segundo Castelli (2000), o desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros é condição determinante do sucesso empresarial, sobretudo no que concerne ao contexto atual, onde a concorrência é cada vez mais disputada e o cliente, cada vez mais exigente. A hotelaria brasileira tem hoje, como desafio permanente, manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos seus serviços. Desta maneira, não resta alternativa para o hotel senão perseguir a qualidade em tudo através de todas as pessoas envolvidas.

Em hotelaria, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. E a regra básica de administração hoteleira pode ser assim sintetizada: o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede. No Brasil, a hotelaria pode ser observada em três segmentos: os grupos internacionais, as grandes cadeias nacionais e os hotéis independentes. Nos grupos internacionais, destacamos o seguinte: o Grupo Francês *Accor*, maior grupo do setor hoteleiro no mundo, está presente em 131 países, possui cerca de 87 mil empregados e detém 35 marcas de produtos e serviços no mundo, das quais 17 se encontram no mercado brasileiro. Iniciou suas atividades no Brasil, em 1976, no setor de alimentação, com *Ticket* Restaurante, e passou, em 1977, a atuar no segmento hoteleiro.

O Brasil é responsável por cerca de 3% da oferta de hotéis, o que lhe assegura a posição de maior operadora hoteleira do país, com 7.506 quartos. São 80 hotéis e flats, em 37 cidades brasileiras, atuando com as seguintes marcas: *Sofitel*, *Novotel* e *Mercure*. A *Best Western* Internacional Inc., fundada em 1946, é uma associação de hotéis independentes, considerada a maior do mundo, com cerca de quatro mil estabelecimentos filiados em 84 países.

A rede atua no Brasil desde 1990, possuindo 17 estabelecimentos filiados, que oferecem 1818 quartos. Dentre os seus principais projetos no Brasil, destacam-se o *Mabu Thermas & Resort*, de categoria luxo superior, situado em Foz do Iguaçu, com 208 quartos e Centro de Convenções para 2.500 pessoas, e o *Della Volpe Garden*, em São Paulo. A rede *Sol Meliá* foi construída em 1956, com o nome de *Sol*, e em 1987, passou a ser denominada de *Sol Meliá*, opera em 27 países com destaque para a Europa. Instalou-se no Brasil em 1990.

A Sol *Meliá* Brasil opera e administra 11 hotéis e flats (oferta de 1750 quartos), e não possui empreendimentos próprios. A cadeia Hilton teve seu início em 1919, no Texas, e desde então, a rede vem se expandindo, ingressando, nos anos 50, no mercado europeu. Em 1964, a Hilton Internacional foi transformada em empresa independente da Hilton Hotel Corporation e, com isso, em 1965, tornou-se a primeira cadeia a franquear sua marca. No Brasil, a empresa atua desde 1971, através do Hilton, São Paulo (340 quartos), além desse empreendimento, possui outros dois: o Brasilton Contagem (141 quartos) e o Hilton Belém (361 quartos).

Está sendo construído o Hilton Morumbi, que ocupará a terceira e última torre do Centro Empresarial Nações Unidas, na Marginal Pinheiros, em São Paulo. A cadeia *Starwood* – Em 1997, a rede hoteleira *Sheraton Hotels & Resorts* passou a ser controlada pela *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*. É uma das maiores operadoras do setor hoteleiro do mundo, possuindo, em termos globais, 716 hotéis em cerca de 70 países, oferecendo 217 mil quartos.

Opera no Brasil, desde 1963, com a inauguração do *Sheraton Rio Hotel & Towers* (594 quartos), *Sheraton Mofarrej*, em São Paulo (244 quartos), e *Sheraton Recife*, em Pernambuco (197 quartos). *Granada Group PLC* proprietária dos Hotéis *Le Méridien*, opera no Brasil, desde 1972, com o *Le Méridien*, Rio de Janeiro, contendo 486 quartos.

Hotel	Descrição
<i>Cluc Mediterranée</i>	Grupo espanhol opera no Brasil com dois empreendimentos, um na Ilha de Itaparica, na Bahia, com 330 quartos, outro em Angra dos Reis, no Rio de Janeiro, com 340 quartos.
<i>Marriot Internacional</i>	Opera no Brasil desde 1997, com a marca <i>Renaissance Hotels and Resorts</i> através do <i>Renaissance São Paulo</i> , com 452 quartos, na Bahia, o <i>Marriott Costa do Sauípe Resort &amp; SPA</i> .
<i>Orient Express Hotels</i>	Opera desde 1989, através do <i>Copacabana Palace</i> , no Rio de Janeiro, com 226 quartos.
<i>Bass Hotels &amp; Resorts</i>	Atua no Brasil desde 1998, quando adquiriu a rede Hoteleira Inter-Continental, composta pelo <i>Inter-Continental</i> , Rio de Janeiro, com 431 quartos, e o <i>Inter-Continental</i> , São Paulo, com 193 quartos.

**Figura 8: Hotéis e suas descrições**

Fonte: BNDES. Relatório setorial de turismo, 2000.

A *Bass* atua no Brasil também com as marcas *Holiday Inn* e *Crowne Plaza*. Rede de Hotéis Othon, que atua no segmento hoteleiro desde 1943, pertence à família Bezerra de Mello, atualmente agrupa quinze hotéis e quatro pousadas, localizados no Rio de Janeiro (maior concentração), São Paulo, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Fortaleza e Maceió, perfazendo 2.800 unidades habitacionais.

A Rede Transamérica de Hotéis teve seu início com a inauguração do Hotel Transamérica, São Paulo, 1984, com 400 unidades habitacionais. Em 1989, inaugurou a Transamérica Comandatuba, um *Resort* de Luxo, próximo a Ilhéus, na Bahia, com 370 unidades habitacionais.

A *Tropical Hotels* Brasil é a segunda maior rede hoteleira do país, possui unidades em alguns dos principais destinos turísticos do Brasil. Foi fundada em 1959, como Realtur S/A Hotelaria, ligada à Real S/A Transportes Aéreos, iniciou suas operações com Hotel das Cataratas, no Estado do Paraná. Em 1961, arrendou do Governo da Bahia o Hotel Bahia, que já funcionava há dois anos.

A marca *Tropical* surgiu em 09 de outubro de 1967, logo após a Fundação Rubem Berta, em função de a Varig ter adquirido o controle acionário da Realtur S/A Hoteleira. Foi constituída a Companhia Tropical de Hotéis, hoje mantenedora do *Tropical Manaus-Eco Resort & Convention Center*, *Tropical Tambaú-Resort & Convention Center*, *Tropical da Bahia-Hotel & Convention Center*, *Tropical Planalto*, *Hotel Tropical das Cataratas-Eco Resort* e *Tropical Grande Hotel e Termas Araxá-Resort Spa & Convention Center*. O grupo oferece 1784 unidades habitacionais.

A *Bleu Tree Hotels*, constituída em 1998, através do Grupo Mexicano Posadas, adquiriu os hotéis da rede *Caesar Park*. Em 1999, passou a operar com as seguintes marcas: *Blue Tree Park* (Hotéis da categoria luxo), *Blue Tree Caesar Towers* (hotéis da categoria superior) e *Blue Tree Plaza* (hotéis da categoria econômica). O grupo oferece 1.064 unidades habitacionais.

Rede Plaza de Hotéis. O grupo é controlado por João Ernesto Schimidt, atua nas regiões Sul e Sudeste (Santa Catarina e São Paulo), oferecendo 893 unidades habitacionais.

Rede de Hotéis Deville, controlada pela família Canet, está concentrada no Estado do Paraná, porém atua também em São Paulo, próximo ao Aeroporto Internacional de Guarulhos. O grupo oferece 976 unidades habitacionais.

Os principais hotéis independentes que atuam no Brasil são os seguintes:

*Maksoud Plaza* – administrado pela H. M. Hotéis e Turismo S. A., teve suas atividades iniciadas em 1979, está voltado para o segmento de eventos e negócios, dispondo de 416 unidades habitacionais.

*L'Hotel*, inaugurado em 1994, em São Paulo, pertencente aos grupos Cury e Gebara, está associado a *Summit Hotels & Resort*, cadeia norte-americana de hotéis de luxo independentes. O empreendimento apresenta uma arquitetura neoclássica e uma decoração sofisticada. Trata-se de um hotel compacto de alto luxo, o primeiro do gênero a operar na América Latina, oferecendo 78 apartamentos e 5 suítes.

*Grand Hotel Ca' d'Oro*, inaugurado em 1953, em São Paulo, de propriedade da família Guzzoni, é o mais antigo hotel de luxo da cidade de São Paulo, dispõe de 290 unidades habitacionais.

*Casa Grande Hotel*, inaugurado em 1972, localizado em São Paulo, de arquitetura estilo colonial, controlado pelos grupos Tavares Almeida e *Zwecker*, dispondo de 270 unidades habitacionais.

*Hotel Glória*, inaugurado em 1922, para abrigar as comemorações do centenário da Independência do Brasil, é controlado pela família Tapajós, oferece 630 unidades habitacionais.

*Calton Rio Atlântica Hotel* – inaugurado em 1989, no Rio de Janeiro, é controlado pela Cadeia Hoteleira *Pestana Hotels & Resorts*, de origem portuguesa, oferecendo 226 apartamentos.

*Ouro Minas Palace*, inaugurado em 1996, integra a rede *Summit Hotels & Resorts*, está localizado em Belo Horizonte, MG., oferece 299 apartamentos e 45 suítes.

Naoum Plaza Hotel, inaugurado em 1989, é controlado pela família Naoum e está localizado em Brasília. Oferece 171 apartamentos e 16 suítes.

*Kusbitschek Plaza*, construído em 1990, localizado em Brasília, é controlado pelo grupo Paulo Octávio. Oferece 171 apartamentos e 16 suítes.

*Grand Hotel Rayon*, inaugurado em 1993, localizado em Curitiba, Paraná. É controlado pelo Grupo Borccath e integra a rede Summit Hotels & Resorts, dispõe de 129 apartamentos e 7 suítes.

Fiesta Bahia Hotel, inaugurado em 1994, localizado em Salvador, é controlado por Severino Pinheiro Vidal e Alfredo Camilo Pinheiro Vidal, oferece 244 unidades habitacionais.

Catassuba Hotel, inaugurado em 1995, localizado em Salvador, pertencente ao Grupo baiano Deil, oferece 133 unidades habitacionais.

Recife Palace *Lucsim Hotel*, inaugurado em 1985, localizado na Praia de Boa Viagem, em Recife, pertencente a Marcelo Lucas Simon, oferece 266 apartamentos e 27 suítes.

Jatiúca Resort Hotel – inaugurado em 1981, está localizado na cidade de Maceió, é controlado pela empresa Pernambucanas Financiadora S.A., dispõe de 96 unidades habitacionais.

*Ocean Palace*, localizado em Natal, controlado pelo Grupo A. Gaspar, oferece 222 unidades habitacionais.

Esplanada Praia Hotel – inaugurado em 1978, localizado em Fortaleza, no Ceará, pertence aos Grupos Jereissati e Abrão Otch, oferece 230 unidades habitacionais.

### 5.3 HOTELARIA EM MANAUS

Manaus oferece um total de 106 estabelecimentos para hospedagem, sendo 20 hotéis cadastrados na Embratur, 64 hotéis não cadastrados, 2 *apart-hotéis* cadastrados e 1 não. Existem alojamentos de selva que se localizam na capital, porém a maioria está localizada em municípios vizinhos a Manaus. Existem 19 alojamentos de selva, mas somente 10 são cadastrados na Embratur.

Dentro do setor hoteleiro destaca-se:

Hotel	Descrição
Hotel Tropical Manaus	Pertence à Tropical Hotels Brasil, segunda maior rede hoteleira do país, categoria Super Luxo, e oferece 601 unidades habitacionais.
Hotel <i>Holiday-Inn Taj Mahal</i>	Categoria Luxo, oferece 170 unidades habitacionais.
Hotel <i>Da Vinci</i>	Categoria superior, oferece 156 unidades habitacionais.
Hotel <i>Best Western</i>	Categoria superior, oferece 120 unidades habitacionais.
Hotel Imperial	Categoria superior, oferece 100 unidades habitacionais.
Hotel Plaza	Categoria superior, oferece 80 unidades habitacionais.
Hotel Novotel Manaus	Categoria superior, oferece 168 unidades habitacionais.
Hotel Mônaco	Categoria turística, oferece 126 unidades habitacionais.
Hotel Líder	Categoria turística, oferece 60 unidades habitacionais.
Hotel Manaós	Categoria turística, oferece 39 unidades habitacionais.

**Figura 9: Hotéis em destaque**

Fonte: Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto do Estado do Amazonas, 2001.

O setor hoteleiro teve, a partir da estabilização da economia brasileira, uma forte expansão da sua oferta visto que o número de turistas teve uma elevada taxa de crescimento, favorecendo o desenvolvimento do turismo brasileiro. Outro



destaque de fundamental importância no segmento hoteleiro é o incremento de flats, que vem ocorrendo nos principais centros comerciais do país.

Em virtude do alto nível de sofisticação de suas instalações, configurações dos apartamentos, agregada à infra-estrutura voltada para convenções e afiliação a cadeias hoteleiras, os *flats* vêm tornando-se cada vez mais concorrentes diretos dos hotéis. Essa tendência tem causado preocupação, passando a ser objeto de estudo de alguns especialistas do setor, que acreditam ser contínuo o desenvolvimento desse tipo de empreendimento, pois o mercado imobiliário descobriu este filão como nova forma de investimento, e que, sem dúvida, afetará a demanda na hotelaria convencional.

Cabe ressaltar a importância que tem, atualmente, a indústria hoteleira brasileira, o nível de competência profissional da administração dos hotéis, os seus resultados financeiros positivos alcançados e a maior competitividade do empreendimento, que vai depender, com maior intensidade, da qualidade e do profissionalismo que o mercado exige.

As informações da Tabela 2 permitem analisar que, do total de 28.377 hóspedes nacionais, 38,03% 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 2,61 dias, a idade média é de 40 anos e a maioria pertence ao sexo masculino (74,54%). O motivo da viagem que mais prevalece é a viagem de negócios; o meio de transporte mais utilizado é o avião; a engenharia é a profissão preponderante, sendo significativa a presença de funcionários públicos.

Tabela 2: Número de Hóspedes segundo Estados Emissores - Manaus – jan a jun de 2001.

RES. PERMANENTE	HOSP.	PERMAN.	IDADE	SEXO		MOTIVO	TRANSP	PROFISSÃO
				MASC	FEM			
SÃO PAULO	10.791	2,63	39,73	74,40	23,10	NEGÓCIOS	AVIÃO	ENGENHEIRO
RIO DE JANEIRO	4.181	2,56	41,80	75,10	24,30	NEGÓCIOS	AVIÃO	ENGENHEIRO
PARÁ	1.843	2,62	38,95	80,80	18,80	NEGÓCIOS	AVIÃO	ENGENHEIRO
DIST. FEDERAL	1.819	2,33	41,27	73,40	26,20	NEGÓCIOS	AVIÃO	FUNC. PÚBLICO
RORAIMA	1.419	2,04	35,67	66,60	32,90	NEGÓCIOS	AVIÃO	FUNC. PÚBLICO
MINAS GERAIS	1.075	2,76	40,76	71,40	28,40	NEGÓCIOS	AVIÃO	ENGENHEIRO
AMAZONAS	873	2,33	34,42	73,20	26,30	OUTROS	AVIÃO	PROFESSOR
RONDÔNIA	789	2,50	37,12	71,10	27,90	NEGÓCIOS	AVIÃO	FUNC. PÚBLICO
PARANÁ	747	3,14	40,58	70,40	29,30	NEGÓCIOS	AVIÃO	ENGENHEIRO
CEARÁ	655	2,52	38,84	82,00	17,70	NEGÓCIOS	AVIÃO	R. COMERCIAL
OUTROS	4.185	2,45	39,58	76,00	23,40	NEGÓCIOS	AVIÃO	ENGENHEIRO
<b>TOTAL</b>	<b>28.377</b>	<b>2,61</b>	<b>39,75</b>	<b>74,54</b>	<b>24,96</b>	<b>NEGÓCIOS</b>	<b>AVIÃO</b>	<b>ENGENHEIRO</b>

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

Durante o período de janeiro a junho de 2001, segundo os dados expressos na Tabela 3, os Estados Unidos permanecem como o país que mais turista envia para o Amazonas sendo responsável por 29,0% dos hóspedes internacionais da Hotelaria Urbana Registrada de Manaus; o Japão foi o segundo maior emissor, com 14,6%, vindo a seguir a Alemanha, com 6,23%, Portugal, com 5,48%, e França, com 5,37%. A permanência média destes turistas foi de 2,27 dias, a idade média, de 45 anos, e sexo predominante, o masculino, com 63,0%.

O principal motivo de viagem dos turistas estrangeiros é o turismo; o meio de transporte mais utilizado é o avião, e os aposentados são a profissão de maior destaque.

Tabela 3: Número de Hóspedes segundo Países Emissores- Manaus – jan a jun de 2001.

RES. PERMANENTE	HOSP.	PERMAN.	IDADE	SEXO		MOTIVO	TRANSP	PROFISSÃO
				MASC	FEM			
E. U NIDOS	3.860	2,41	45,97	68,50	30,80	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO
JAPÃO	1.943	2,25	49,87	55,50	42,00	TURISMO	AVIÃO	EXECUTIVO
ALEMANHA	759	1,98	45,13	58,10	36,50	TURISMO	AVIÃO	ENGENHEIRO
PORTUGAL	729	1,73	45,70	61,70	38,00	TURISMO	AVIÃO	EMPRESÁRIO
FRANÇA	715	2,05	49,81	56,80	36,90	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO
ITÁLIA	576	2,05	43,67	66,70	31,10	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO
ESPAÑA	429	2,06	40,89	59,70	39,40	TURISMO	AVIÃO	ENGENHEIRO
INGLATERRA	386	2,06	44,13	63,00	36,30	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO
VENEZUELA	384	3,65	48,80	57,00	42,20	TURISMO	AVIÃO	D. DE CASA
CANADÁ	329	2,08	48,10	66,00	32,50	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO
OUTROS	3.197	2,32	42,07	63,60	31,30	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO
TOTAL	13.307	2,27	45,44	62,90	34,24	TURISMO	AVIÃO	APOSENTADO

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

Os indicadores da Tabela 4 mostram que, durante o período de janeiro a junho de 2001, os turistas brasileiros e estrangeiros hospedados na hotelaria urbana registrada tiveram dois grandes destaques, que são os negócios, e o turismo. Nos negócios o turista brasileiro ocupou 32,55% do total de 41.684, enquanto que no turismo, apenas 13,41%. Já o turista estrangeiro que veio a negócios ocupou apenas 5,14%, enquanto que o que veio a turismo ocupou uma maior fatia, ou seja, 21,42% do total de turistas estrangeiros hospedados.

Tabela 4: Turistas Brasileiros e Estrangeiros Hospedados na Hotelaria Urbana Registrada, segundo os Motivos de Viagem - Manaus – jan a jun de 2001.

MOTIVO	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS	TOTAL
NEGÓCIOS	13.569	2.142	15.711
TURISMO	5.590	8.931	14.521
CONGRESSOS	1.110	84	1.194
OUTROS	3.139	249	3.388
NÃO INFORMOU	4.969	1.901	6.870
<b>TOTAL</b>	<b>28.377</b>	<b>13.307</b>	<b>41.684</b>

Fonte: Indicadores de Turismo 2001 - Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto.

As informações da Tabela 5 indicam que no período de janeiro a junho de 2001, o meio de transporte mais utilizado foi o avião em face da localização desta região, da deficiência de instalações portuárias e do difícil acesso rodoviário.

Tabela 5: Turistas Brasileiros e Estrangeiros Hospedados na Hotelaria Urbana Registrada, segundo os Meios de Transporte Utilizados - Manaus – jan a jun de 2001.

MEIO DE TRANSPORTE	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS	TOTAL
AVIÃO	21.375	10.318	31.693
AUTOMÓVEL	332	62	394
NAVIO	207	317	524
ÔNIBUS	243	43	286
NÃO INFORMOU	6.220	2.567	8.787
<b>TOTAL</b>	<b>28.377</b>	<b>13.307</b>	<b>41.684</b>

Fonte: Indicadores de Turismo 2001 - Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto.

As informações fornecidas pela Tabela 6 mostram a disponibilidade de unidades habitacionais e leitos nos estabelecimentos hoteleiros do Amazonas. Têm como destaque os hotéis cadastrados com a maior oferta de unidades habitacionais, representando 63,92%, já os estabelecimentos não cadastrados, 36,08%.

Tabela 6: Oferta de Unidades Habitacionais e Leitos nos Estabelecimentos Hoteleiros – junho 2001.

ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS CADASTRADOS OU NÃO NA EMBRATUR	Nº DE ESTAB.	UNIDADES HABITACIONAS	LEITOS
HOTÉIS CADASTRADOS	20	2.020	4.044
HOTÉIS NÃO CADASTRADOS	64	1.165	2.360
APART HOTÉIS CADASTRADOS	02	88	177
APART HOTÉIS NÃO CADASTRADOS	01	0	0
ALOJAMENTOS DE SELVA CADASTRADOS (*)	10	402	850
ALOJAMENTOS DE SELVA NÃO CADASTRADOS (*)	09	252	659
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>3.927</b>	<b>8.090</b>

Fonte: Boletim de Ocupação Hoteleira – BOH  
Levantamento SEC

(1,2 ) Alguns alojamentos de selva não estão localizados em Manaus, mas em municípios vizinhos, próximos à capital.

Os dados estatísticos concernentes aos alojamentos de selva começaram a ser coletados a partir do ano de 1992, conforme se pode observar na Tabela 7. Analisando os dados compreendidos entre os anos de 1992 a 2000, pode-se constatar um nível de ocupação médio aproximadamente em 30%, com exceção de 1998, ano excepcional, quando a taxa de ocupação chegou a 50,90%.

Tabela 7: Números de Hóspedes, Taxa de Ocupação das *uh's* Leitos e Permanência Média em Alojamentos de Selva – Amazonas – 1992 – 2001. (jan a jun)

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	36.635	25,34	23,25	1,99
2001 (*)	17.877	17,05	15,80	1,90

Fonte: Boletim da Ocupação Hoteleira – BOH. SEC/CADE  
UH'S – UNIDADES HABITACIONAIS  
P.M. – PERMANÊNCIA MÉDIA  
(\*) O ano de 2001 refere-se aos meses de janeiro a junho

Conforme demonstra a Tabela 8, no primeiro semestre de 2001, a hotelaria não registrada de Manaus recebeu 10.477 hóspedes, sendo 67,57% de hóspedes brasileiros e 32,43% de hóspedes estrangeiros. Comparando com o mesmo período de 2000, verifica-se que houve um decréscimo no fluxo de hóspedes brasileiros e um crescimento no número de estrangeiros neste tipo de estabelecimento.

No primeiro semestre de 2001, o número de turistas registrados nos alojamentos de selva foi de 17.877, o que correspondeu a um acréscimo de 27,07% quando comparado com o mesmo período de 2000, que foi de 14.069; a taxa de ocupação das unidades habitacionais foi de 17,05% e caiu 29,33% em relação à taxa de ocupação de unidades habitacionais no mesmo período de 2000, que foi de 24,09%; a taxa de ocupação de leitos foi de 15,8%, também sofrendo uma queda de 25,86%, em relação ao mesmo período de 2000, que foi de 21,31%; e a permanência média foi de 1,90%, tendo um aumento de 1,06% em relação ao mesmo período de 2000, que foi de 1,88%.

**Tabela 8: Hóspedes Brasileiros e Estrangeiros Recebidos nos Estabelecimentos de Hospedagem não Registrada - Manaus - 1999/2000 a jun 2001**

MESES	1999			2000			2001		
	BRASIL	EXTERIOR	TOTAL	BRASIL	EXTERIOR	TOTAL	BRASIL	EXTERIOR	TOTAL
	JANEIRO	1.586	355	1.941	1.432	483	1.915	995	403
FEVEREIRO	1.511	585	2.096	1.064	264	1.328	1.246	560	1.806
MARÇO	1.284	260	1.544	1.645	315	1.360	1.339	633	1.972
ABRIL	1.266	249	1.515	980	314	1.294	1.331	552	1.883
MAIO	1.048	348	1.396	1.188	235	1.423	1.175	609	1.784
JUNHO	1.642	272	1.914	1.531	471	2.002	993	641	1.634
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8.337</b>	<b>2.069</b>	<b>8.525</b>	<b>7.240</b>	<b>2.082</b>	<b>9.322</b>	<b>7.079</b>	<b>3.398</b>	<b>10.477</b>
JULHO	1.337	317	1.654	1.308	350	1.658			
AGOSTO	1.317	394	1.711	1.085	338	1.423			
SETEMBRO	1.127	283	1.410	1.711	280	1.991			
OUTUBRO	1.313	324	1.627	1.211	273	1.484			
NOVEMBRO	1.376	268	1.644	1.194	317	1.511			
DEZEMBRO	1.663	265	1.928	1.259	459	1.718			
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>18.112</b>	<b>4.192</b>	<b>22.304</b>	<b>16.539</b>	<b>4.570</b>	<b>21.109</b>	<b>7.079</b>	<b>3.398</b>	<b>10.477</b>

Fonte: Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH. Levantamento SEC

Obs.: Levantamento realizado em 15 estabelecimentos hoteleiros de Manaus.

De acordo com a Tabela 9, o primeiro semestre de 2001 apresenta um saldo positivo no fluxo total de turistas para o Amazonas representado pelos hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros e aqueles provenientes dos cruzeiros marítimos, da ordem de 1,01%, quando comparado com o 1º semestre de 2000. Os estabelecimentos de hospedagem de Manaus e os alojamentos de selva receberam 83.357 hóspedes; deste total, 65,98% hospedaram-se em hotéis registrados, 12,56% utilizaram como forma de hospedagem os hotéis não registrados e 21,45% hospedagem em hotéis de selva.

Segundo informações coletadas junto aos operadores de cruzeiros marítimos, aportaram em Manaus, no período, 15 navios trazendo 9.155 turistas, todos de origem estrangeira.

Tabela 9: Hóspedes em Visita a Manaus, segundo o Tipo de Hospedagem - Manaus jan. a jun. de 1999/2000/2001.

TIPOS DE HOSPEDAGEM	ANOS		
	1999	2000	2001
HOTÉIS URBANOS REGISTRADOS	62.147	61.599	55.003
HOTÉIS URBANOS NÃO REGISTRADOS	10.406	9.322	10.477
ALOJAMENTOS DE SELVA	10.929	14.069	17.877
CRUZEIROS MARÍTIMOS (1)		6.593	9.155
TOTAL ANUAL	83.482	91.583	92.512

Fonte: Ficha de hóspedes em visita a Manaus/ SEC

OBS: (1) Informação de 15 navios em 2001



## 6 O CASO DO TROPICAL HOTEL MANAUS

Neste capítulo serão tratadas todas as mudanças e adaptações ocorridas no Tropical Hotel Manaus no período compreendido de 1976 a 2001. O trabalho desenvolvido está fundamentado em informações fornecidas por executivos deste complexo-hoteleiro, que labutam nesta organização há vários anos e que conviveram intensamente com as mudanças e adaptações ocorridas ao longo do tempo.

### 6.1 HISTÓRICO

A marca Tropical surgiu em 09 de outubro de 1967, após a Fundação Rubem Berta, por intermédio da VARIG, ao ter adquirido o controle acionário da Realtur S/A Hotelaria. Nesse exato momento, foi constituída a Companhia Tropical de Hotéis, hoje mantenedora do Tropical Manaus – *Eco Resort & Convention Center*.

A VARIG S/A, ao se predispor a construir um complexo hoteleiro em Manaus, tinha como objetivo principal a implantação de um hotel cassino, pois havia uma grande possibilidade, naquele momento, de governo Federal autorizar a liberação de jogos de azar, em locais confinados e estrategicamente definidos, gerando, desta maneira, uma alavancagem no turismo. Imbuída desta oportunidade, a VARIG S/A edificou este hotel com recursos próprios e ficou aguardando a liberação, que acabou não saindo.

Assim, a VARIG S/A buscou um novo nicho de mercado, que era a implantação do distrito industrial na Zona Franca de Manaus, atendendo a uma demanda existente aos grupos de empresários brasileiros e estrangeiros, que vinham para esta região com pretensões de instalarem suas unidades produtivas, em virtude da contrapartida oferecida pelos Governos Federal, Estadual e Municipal, através dos incentivos fiscais, e agregado a este fato, a existência de um forte aquecimento no turismo de compras que vinha ocorrendo naquela ocasião.

O Tropical Hotel Manaus está localizado na Praia da Ponta Negra, à margem esquerda do Rio Negro, afluente do Rio Amazonas, que banha a cidade de Manaus, distante a 16 Km do centro da cidade, cuja área construída é de 61.021,00 m<sup>2</sup>, com estilo arquitetônico colonial, possuindo 358 apartamentos num terreno de 450.000,00 m<sup>2</sup>.

A inauguração do hotel se deu em 26 de março de 1976 e, durante o transcurso dos primeiros anos, foi deficitário em virtude da ausência de um eficiente trabalho de marketing, que passou a ser desenvolvido após esta fase. Deste modo, começou a reverter o quadro, com uma demanda mais aquecida de hóspedes estrangeiros. Porém, com índice muito baixo de hóspedes nacionais, este quadro só foi modificado na década de 80 com o Plano Cruzado, no Governo Sarney, que promoveu o turismo interno e dificultou o turismo externo, desenvolvendo ainda mais o turismo de compras, na Zona Franca de Manaus, e aquecendo o setor hoteleiro da cidade.

O Tropical Hotel Manaus passou a operar com *over book*, em 1987, o que fez com que a empresa se sensibilizasse e partisse para a ampliação de seu complexo, aumentando sua oferta para seiscentos e um apartamentos, que é a configuração atual. Esta ampliação novamente foi feita com recursos próprios e executada sob sua responsabilidade, ou seja, todos os engenheiros e operários que participaram deste empreendimento eram funcionários do Tropical Hotel Manaus.

A ampliação do hotel estava concluída em 1990, pronta para funcionar, quando é atropelada pelo Plano Collor, que atingiu profundamente o turismo de compra na Zona Franca de Manaus, com a abertura da economia e, com isso, liquidou este segmento de mercado, que era a grande ferramenta de alavancagem no desenvolvimento do setor hoteleiro amazônico. O período que vai de 1990 a 1992 foi o mais trágico para o Tropical Hotel Manaus, ele mergulhou numa profunda crise, e, em certo momento, foi sugerida a venda da rede em virtude de este hotel ser o carro chefe e representar perto de cinquenta por cento do faturamento, ficando extremamente difícil mantê-lo.

Foi neste momento de turbulência que aconteceu a primeira grande mudança de cunho estratégico e de marketing, a empresa resolve conduzir os seus

esforços nos segmentos de grandes eventos e convenções. Esta mudança não somente foi inevitável como também fundamental para a sobrevivência da organização. Canaliza-se grande soma de recursos na modernização dos salões com foco dirigido para o novo nicho de mercado, apoiado por um marketing agressivo. Dentro deste contexto o Tropical Hotel Manaus procura reformular toda a sua estrutura administrativa que era verticalizada, e torna-se mais flexível, terceirizando suas áreas meios, desobrigando-se de grandes gastos e concentrando seus esforços na sua área fim, que é a hotelaria.

Com a realização da Eco 92, o Tropical Hotel Manaus aproveitou a nova conscientização em torno do meio ambiente e partiu para uma grande campanha de divulgação de seu complexo hoteleiro e de sua grande vantagem, que é a perfeita integração com o ecossistema amazônico. Acompanhando o desenvolvimento tecnológico e sempre mantendo o seu diferencial na vanguarda, introduziu na organização os programas de informática como o Amadeus para reservas e o Cisco como padrão na recepção e hospedagem.

O imenso investimento feito nos grandes eventos trouxe substanciais retornos, fazendo com que um novo passo fosse dado no redirecionamento do lazer e entretenimento, oferecendo aos seus hóspedes um novo referencial, pois o mote do momento é tornar o hotel uma indústria do entretenimento, tendo este como fator determinante em que o hóspede sinta-se membro participativo.

O Eco Turismo foi sempre o elemento fundamental para o Tropical Hotel Manaus, haja vista que ele adquiriu uma grande área na margem direita do Rio Negro, aproximadamente trinta minutos de barco, denominada Lago Salvador, e implantou um complexo constituído de um hotel de selva, restaurante e um pequeno centro de artesanato regional, onde o hóspede pode estar perfeitamente integrado com a Floresta Amazônica e suas belezas naturais.

O Tropical Hotel Manaus, ao concluir a sua infra-estrutura nos segmentos de lazer e entretenimentos, obteve uma nova denominação e passou a ser chamado de Tropical Manaus – *Eco Resort & Convention Center*. Com isso, intensifica cada vez mais seus esforços no turismo de convenções, no turismo de *business* e no turismo ecológico, agregando a todos eles o entretenimento, atualmente ponto fundamental

na hotelaria. O Tropical Manaus – Eco Resort & Convention Center hoje apresenta a seguinte configuração: um conjunto de seis blocos, tendo como concepção um hotel voltado e integrado à natureza.

Quanto à decoração, os blocos A, B e C, móveis em estilo colonial, já os blocos D, E e F, em estilo moderno. É composto por seiscentos e um apartamentos: 156 Standard, 316 Superiores, 86 Luxo, 05 Suítes Residence, 03 Suítes Especiais, 05 Suítes Junior, 26 Suítes Nobres, 02 Suítes Duplex, com piscina privativa, 01 Suíte Presidencial e 01 Suíte Tropical, que são agregados a uma grande infra-estrutura com restaurantes, bares, *coffe-shop*, *night club* e vários salões para eventos.

Dentro deste complexo, está uma área de apoio composta por *Shopping Center Arcade*, com uma área de 2.642,00 m<sup>2</sup>, localizado junto à entrada do Hotel, com lojas de produtos importados, equipamentos eletrônicos, joalherias, perfumaria, brinquedos, artesanato/souvenirs, vestuários, alimentos, livraria, medicamentos e outros. No segundo pavimento, do Bloco Sede, próximo à recepção, estão localizadas joalherias (H. Stern e Amsterdam Sauer), assim como as cabines telefônicas.

Possui um estacionamento com 80 vagas, um Pontal (ancoradouro) e um Ambulatório com Enfermeiras 24 horas – todos os dias. E, em caso de emergência, é acionada a Empresa Transmed, que é contratada pelo Hotel. No que se refere ao lazer, piscina, salões de jogos, ginásio de esportes, 5 quadras de tênis, quadra polivalente, pista de *cooper*, mini-zoológico, estande de arco e flecha, cancha de bocha, orquidário, *play-ground*, solarium, quiosque de rede, saunas, campo de futebol de areia, quadra de vôlei de areia.

O Tropical Manaus tem, no momento, seu foco voltado ao segmento de grandes eventos e convenções e está direcionando seus esforços num arrojado empreendimento, que é a construção do *flat* Tropical Ponta Negra, com 370 apartamentos anexos ao seu complexo, ampliando a sua oferta e proporcionando acomodação para aproximadamente duas mil pessoas. Futuramente, possuirá uma infra-estrutura que permitirá a realização de grandes acontecimentos e congressos.

## 6.2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Para melhor explicar as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização. A partir destes períodos críticos (Figura 11), definiram os eventos estratégicos (Figura 12).

---

1. Criação e Implantação da Empresa	1970/1978
2. Consolidação do Empreendimento	1980/1988
3. Reorientando a Estratégia	1990/1996
4. Buscando uma nova fase	2000/2001

---

**Figura 11: Períodos Estratégicos do Processo de Mudança**

Fonte: Pesquisa do autor, 2001.

Período estratégico 1: Criação e implantação da empresa (1970-1978).

No período de 1970 a 1978, houve três eventos críticos: origem do Tropical Hotel Manaus; inauguração, período basicamente voltado para a clientela estrangeira.

EVENTO CRÍTICO	ANOS
1. Origem do Tropical Hotel Manaus	1970
2. Inauguração do Tropical Manaus	1976
3. Período basicamente voltado para a clientela estrangeira	1978
4. Começa ocorrer alteração na taxa de ocupação do Hotel e o Plano Cruzado	1986
5. Primeira ampliação física do Hotel	1988
6. A grande crise, consequência do Plano Collor	1990
7. Ápice da crise no Tropical Hotel Manaus	1992
8. A primeira grande mudança estratégica de marketing	1992
9. A terceirização das áreas meios	1992
10. Turismo Ecológico – ECO 92	1992
11. Informatização	1993
12. Investe fortemente no nicho de eventos e convenções	1995
13. Foco dirigido ao segmento de lazer e entretenimento	1998
14. Ecoturismo – Lago Salvador	1998
15. Mudança no nome para Tropical Manaus Eco-Resort & Convention Center	2001
16. Tropical Ponta Negra Executive & Residence Hotel Manaus	2001
17. Implantação do ISO 14001	2001
18. Mercado Externo foco direcionado no Ecoturismo visando os incentivos, fazendo all inclusive no Tropical Manaus Eco Resort & Covention Center	2001
19. Administração de novos empreendimentos Padrão Tropical	2001

**Figura 12: Eventos Críticos das Mudanças Estratégicas do Tropical Hotel Manaus**

Fonte: Pesquisa do autor, 2001.

Com base na Figura 12 onde são mostrados os eventos críticos das mudanças estratégicas, foram determinados quatro períodos estratégicos do Tropical Hotel Manaus (Figura 11). Estes períodos são caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela organização que estabeleceu um padrão de comportamento estratégico percebido e que será utilizado como referencial para a base teórica que orienta essa pesquisa.

#### Evento crítico 1: Origem do Tropical Hotel Manaus

A idéia original da VARIG S/A era construir um hotel cassino, em Manaus, pois havia uma grande possibilidade na época, isto é, no início da década de 70, de o Governo Federal liberar o jogo em locais estrategicamente definidos, incrementando, desta maneira, o turismo. Partindo deste princípio, a VARIG S/A construiu com recursos próprios este hotel, dentro dos padrões e especificações

solicitados para um empreendimento deste porte, e ficou aguardando a liberação, que acabou não acontecendo.

Como não foi possível atuar como hotel cassino, a VARIG S/A aproveitou a implantação do Distrito Industrial, da Zona Franca de Manaus, 1976, onde grupos estrangeiros e nacionais buscavam, nesta região, os incentivos fiscais para a implantação de unidades produtivas, assim como o crescimento do turismo de compras, na Zona Franca de Manaus.

#### Evento crítico 2: Inauguração do Tropical Hotel Manaus

O Tropical Hotel Manaus inicia suas atividades em 26 de março de 1976.

O gerente de hospedagem destaca que, “durante os primeiros anos, o projeto foi deficitário”. A demanda era reduzida pelo desconhecimento de um complexo hoteleiro deste porte na Amazônia.

#### Evento crítico 3: Período basicamente voltado para clientela a estrangeira.

A ocupação inicial basicamente de estrangeiros que desejavam conhecer as belezas e o exotismo do ecossistema amazônico, da sua flora extremamente diversificada de seu manancial hídrico do Rio Amazonas e seus afluentes. De acordo com as informações dadas pela gerência de eventos e vendas naquela época “os dados estatísticos de ocupação demonstravam que 80% dos hóspedes eram estrangeiros e desse total 60% eram de suíços. E no que se refere a hóspedes nacionais a maior incidência era das tripulações dos aviões, da VARIG”.

#### Análise Teórica do Período 1

Observa-se do ponto de vista conceitual que a construção do Tropical Hotel Manaus, foi um empreendimento que apresentou característica pioneira com grandes diferenciais, visto que, na Amazônia, um complexo hoteleiro deste porte e complexidade demonstrou o empreendedorismo da VARIG, neste projeto.

Este foi um período dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*). Segundo Mintzberg (1978), esta estratégia apresenta duas características, que são: Em primeiro lugar coloca a organização em um nicho de mercado que

proporcione proteção contra o ataque dos concorrentes, e em segundo lugar vem estabelecer um conjunto de elementos altamente integrados que geralmente apresentam sinergia.

Os *stakeholders* no período são o Governo e a Varig S/A, ambos atuando com estratégia de retenção (FROOMAN, 1999), estratégias diretas (GARGIULO, 1993), e os hóspedes como estratégia de uso (FROOMAN, 1999), e estratégias indiretas. (GARGIULO, 1993), o Governo propiciando através dos incentivos fiscais a instalação de unidades produtivas, assim como o turismo de compras, e a Varig aproveitando esses nichos de mercados.

#### Período Estratégico 2: Consolidação do Negócio 1980-1988

No período de 1980 houve 2 eventos críticos: começa a ocorrer a alteração na taxa de ocupação do Hotel e o Plano Cruzado, primeira ampliação física do hotel.

Evento Crítico 4: Começa ocorrer alteração na taxa de ocupação do Hotel e o Plano Cruzado.

A década de 80 foi muito importante para o Tropical Hotel Manaus. De acordo com relato da do gerente geral:

Depois que passou uma fase inicial muito difícil, que tinha uma ocupação muito baixa, o hotel passou a reverter esse quadro e começou a ter uma ocupação mais forte, havia uma demanda muito grande no setor de reservas.

Durante este período, a ocupação era de 60% com hóspedes estrangeiros e 40% nacionais. Destes 40% de hóspedes nacionais, 20% eram das tripulações da VARIG. A grande alavancagem nesta demanda foi em virtude do turismo de compra na Zona Franca de Manaus, muito aquecido com o Governo Sarney, que incentivava o turismo interno, enquanto contingenciava o turismo para o exterior, despertando, desta forma, uma maior demanda à Zona Franca de Manaus.

Evento crítico 5: Primeira ampliação física do hotel



A gerência geral, no tocante ao aumento da estrutura física do hotel, enfatiza que:

Esta ampliação foi feita com recursos próprios e executada sob sua orientação, fazendo com que durante o período da obra, o número de funcionários, cuja média era de 600, saltasse para 1.400, em virtude da obra de ampliação ser executada por engenheiros e operários, todos faziam parte do quadro de funcionários do Tropical Hotel Manaus. No auge da obra de ampliação, o Tropical Hotel Manaus chegou a possuir uma folha de pagamento com cerca de 1.600 funcionários.

O Plano Cruzado repercutiu tanto no turismo interno, que o Tropical Hotel Manaus começou a operar com *over book*, em 1987. Foi quando ocorreu a primeira grande mudança estratégica, a VARIG S/A decide ampliar o hotel, aumentando sua oferta (com a construção de mais duzentos e cinquenta apartamentos) passando para seiscentos e um apartamento (sendo 156 *standard*, 316 superiores, 86 luxo, 5 suítes residente, 3 suítes especiais, 5 suítes júnior, 26 suítes nobres, 2 suítes duplex com piscina privativa, 1 suíte presidencial, 1 suíte tropical, que é a atual configuração.

#### Análise teórica do período 2

Neste período, o quadro de ocupação sofre grandes modificações.

De acordo com Motta (2000), foi uma mudança como um imperativo ambiental, e sobre este foco, a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. Tem como objetivo o seu redirecionamento no sentido de readaptar a organização às necessidades provocadas pelo meio ambiente. Segundo Tushman e Anderson (1986), as mudanças estratégicas ocorrem em resposta às mudanças ambientais.

Os *stakeholders* do período 2 são a Varig, os hóspedes, os funcionários, e o governo.

Fazendo-se uso da estratégia de retenção e da estratégia direta tem-se a Varig, que em função do aumento da demanda interna, realiza investimentos na

expansão do hotel, e o governo, que incentiva o turismo interno através do Plano Cruzado.

Na estratégia de uso e na estratégia indireta relacionam-se os fornecedores, os funcionários e os hóspedes, que através de suas avaliações, fornecem um importante *feedback* para a melhoria e aprimoramento dos serviços.

### Período estratégico 3: Reorientando a estratégia (1990-1998)

No período de 1990 a 1998, ocorreram nove eventos críticos, que são: a grande crise, consequência do Plano Collor, ápice da crise no Tropical Hotel Manaus, a primeira grande mudança estratégica de marketing, a terceirização das áreas meias, reforma nos salões e adaptações para convenções, informatização, investe fortemente no nicho de eventos e convenções, foco dirigido ao segmento de lazer e entretenimento, ecoturismo Lago Salvador.

### Evento crítico 6: A grande crise, consequência do Plano Collor

O Hotel, com sua ampliação concluída e com toda sua infra-estrutura pronta para funcionar, foi sacudido pelo impacto do Plano Collor, que atinge profundamente a Zona Franca de Manaus, ficando seu comércio agonizante e ferindo mortalmente o turismo de compras, que era mola propulsora no desenvolvimento do setor hoteleiro da região.

### Evento crítico 7: Ápice da crise no Tropical Hotel Manaus

Em consequência da instabilidade econômica da época, o Tropical Hotel Manaus mergulha na sua pior crise, que foi de 1990 a 1992; foi trágico, pois o Hotel chegou aos seus níveis mais baixos desde sua inauguração, de acordo com relatos fornecidos pela gerência geral:

Chegou até ser aventada a venda da rede, pois, o Tropical Hotel Manaus é o carro chefe da rede e representa hoje perto de cinquenta por cento de sua receita. Assim sendo, se o Tropical Hotel Manaus não vai bem, a rede não vai bem, e para mantê-la, se faz necessário ter uma compensação muito significativa.

Como se pode verificar, este foi o momento mais crítico atravessado pela organização, em que mostrou a sua fragilidade diante de uma ameaça externa provocada pela mudança ambiental.

#### Evento crítico 8: A primeira grande mudança estratégica de marketing

Foi neste contexto de profunda crise que ocorre a primeira grande mudança de visão estratégica de marketing, quando a organização resolve direcionar os seus esforços com maior intensidade nos segmentos de grandes eventos e convenções. A mudança aparece não só como inevitável, porém necessária à sobrevivência.

A gerência geral relata que “foram investidos, na época, aproximadamente um milhão de dólares, na reforma dos salões já existentes, modernizando-os para o novo foco”.

Foram desenvolvidos um grande esforço e um forte investimento na capacitação de eventos e convenções, através de um marketing agressivo, agregado a uma mídia especializada.

#### Evento crítico 9: A terceirização das áreas meios

Neste clima de mudança, o Tropical Hotel Manaus, que explorava os serviços náuticos, transportes (ônibus, carros, caminhões, tratores), com um alto custo de manutenção, vê a necessidade de readaptar-se a uma nova conjuntura econômica, terceirizando estes serviços, conforme salienta a gerência geral:

A Agência Tropical de Turismo, que era responsável pelas excursões, *City Tur*, foi vendida para a Fontur, assim como foi feito um contrato de prestação de serviços com a Fontur no que concerne ao transporte de hóspedes e funcionários, terceirizando estes serviços, a organização desobrigou-se destes e concentrou o seu foco na sua área afim, que é a hospedagem.

#### Evento crítico 10: Turismo Ecológico – ECO 92

Este evento muda a concepção de Ecoturismo, e sua proposta maior é vender o turismo de meio ambiente, de conservação ambiental, de florestas, valorizando a preservação da natureza e, desta maneira, a biota amazônica.

A gerência de eventos destacou que:

O Tropical Hotel Manaus aproveitou este evento para divulgar o seu complexo hoteleiro, enfatizando a perfeita integração com a natureza, proporcionando ao hospede este grande encantamento, que é a biota amazônica.

Este acontecimento foi um marco no turismo de meio ambiente, de conservação ambiental, de floresta, desenvolvendo um novo tipo de serviço: a hotelaria de selva, oferecendo ao turista uma melhor infra-estrutura em que ele possa aproveitar com conforto as belezas da região amazônica.

#### Evento crítico 11: Informatização

De acordo com as informações prestadas pela gerência de vendas:

O tropical Hotel Manaus sempre procura acompanhar o desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação. Desta maneira, adotou o sistema Amadeus, em nível de reservas, e o Cisco, em nível de recepção e hospedagem.

Mantém sempre o seu diferencial atualizado, o que o caracteriza como o melhor da região Norte em sua categoria.

Evento crítico 12: Investe fortemente no nicho de eventos e convenções e obtém excelentes resultados.

O esforço desenvolvido na captação de eventos e convenções trouxe ao Tropical Hotel Manaus uma contrapartida de bons resultados, pois grandes eventos ocupam aproximadamente de trezentos a quinhentos apartamentos movimentando um universo de seiscentas a oitocentas pessoas. Também, fazem com que sejam agregados outros serviços como a preparação de *show*, e os mais diversos entretenimentos apresentados durante este período.

Segundo relato da gerência:

Dos vários eventos acontecidos, pode-se destacar o dos quatrocentos casais mais ricos do mundo ocorrido em maio de 1996, o evento do Mastercard, onde se reuniram os quatrocentos presidentes de Bancos, que usam a bandeira *Mastercard*, Convenção Latino Americana de Ministros da Defesa das Américas, em que participaram ministros de trinta e dois países.

Evento crítico 13: Foco dirigido ao segmento de lazer e entretenimento.

A partir de 1998, o Tropical Hotel Manaus procura redirecionar o seu foco para o segmento de lazer e entretenimento. A gerência de lazer e entretenimento mencionava que:

Foi contratada uma firma especializada em consultoria nesta área, a Italazer, da Ilha de Itaparica (Bahia), que elaborou um projeto de lazer e entretenimento. A partir desse projeto, foram ampliadas algumas áreas de lazer do hotel, foi criada uma gerência de entretenimento, com uma infraestrutura para propiciar aos seus hóspedes uma melhor estadia, com atividades esportivas, culturais, anti-stress e confraternização, e logicamente, com isso, gerando mais receita.

O Hotel dispõe de uma programação que é colocada em todos os quartos e em pontos estratégicos (quadros de informações).

Possui de uma equipe de monitores especializados e oferece unidades de entretenimento num horário que vai das 8 da manhã até às 24 horas.

Dentro da programação de entretenimento da semana, são oferecidos três *Shows*, um mostrando um pouco do Folclore do Amazonas, com o Show do Boi-Bumbá, com comidas típicas, o outro voltado para a música popular brasileira, com o Samba, e um terceiro, de Bossa-Nova, levando, através da música popular brasileira, um pouco da História do Brasil.

Evento crítico 14: Ecoturismo – Lago Salvador

No que diz respeito ao Ecoturismo, o Tropical Hotel Manaus tem uma propriedade na outra margem do Rio Negro (margem direita), a aproximadamente trinta minutos de barco, é o Lago Salvador. Um hotel de selva, a idéia é fazer com que o hóspede se sinta ambientado realmente na floresta.

## Conforme relato da gerência de entretenimento

O Lago Salvador oferece um turismo focado para o ecoturismo, mostrando a preservação do meio ambiente, a proteção à floresta e a sobrevivência na selva através dos próprios nativos da região (caboclos). Os guias falam línguas indígenas e alguns falam inglês. A caminhada, através de trilhas na selva, foi incrementada para tornar interessante o passeio, com a utilização de cordas e a confecção de armadilhas para pegar animais de pequeno porte, ensinando-se como sobreviver na selva, buscando alimentos e todos os recursos, a conservação da água, orientação através dos igarapés, pescaria, a focagem de jacarés, as estórias, as crendices dos povos da floresta, que deslumbram os hóspedes que procuram este tipo de turismo.

### Análise teórica do período 3

O Tropical Hotel Manaus, em 1990, é abalado por uma grande crise, em consequência da instabilidade sócio-econômica que se instaurou no país. Segundo Motta (2000), a mudança ocorre como um imperativo ambiental. Nesta perspectiva, é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual estão inseridas a organização e seus membros.

A organização é vista prioritariamente de forma sistêmica e global, mantendo transações com seu ambiente que influenciam a sua sobrevivência e progresso.

No Tropical Hotel Manaus, começa um período de reorientação estratégica que é caracterizado por uma importante mudança, afetando radicalmente as ações executadas pela empresa. Esta é uma mudança revolucionária, segundo Tushman e Romanelli (1985), ela atinge profundamente e afeta não só a estratégia, mas também a estrutura, as pessoas e os processos, tanto que a organização é reformulada.

Para Motta (2000), o objetivo da mudança é o redirecionamento, ou seja, readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente.

No tocante ao contexto, as mudanças se desenvolveram focadas para o contexto externo de acordo com Pettigrew e Whipp (1991), e também ficam evidenciadas mudanças no contexto interno já que a empresa tinha necessidade de adequar-se à transformação do negócio.

Os *stakeholders* do período 3 foram: A VARIG S/A, os funcionários, os fornecedores, os hóspedes, o governo, cliente em potencial (eventos e convenções).

Utilizando-se da estratégia de retenção e da estratégia direta relaciona-se a VARIG S/A, que, diante de um quadro grave, parte para uma mudança radical de comportamento: o governo, abrindo a economia brasileira, extingue o diferencial que existia para o turismo de compra no comércio local, eliminando as alíquotas de importação e, com isso, encerrando este comércio que servia de mola propulsora para o turismo ecológico.

Nas estratégias de uso e estratégia indireta, são relacionados os funcionários que participam deste quadro de mudança; os fornecedores que procuram adaptar às novas situações, no que concerne à logística de abastecimento, os clientes (hóspedes) que, dentro deste contexto, são peças fundamentais, atuando como consultores através de suas avaliações, fazendo com que novas melhorias ocorram nas instalações e seus serviços sejam efetivados; os governos; via Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur – divulgando a região amazônica, em seus eventos internos e externos.

#### Período estratégico 4: Buscando uma nova fase (2000-2001)

No período de 2000 – 2001, houve cinco eventos críticos: mudança do nome para Tropical Hotel Manaus Eco Resort & Convention Center; Tropical Ponta Negra Executive & Residence Hotel Manaus; implantação ISO 14001, mercado externo foco direcionado no Ecoturismo visando aos *Incentives*, fazendo *all inclusive* no Tropical Manaus Eco Resort & Convention Center; administração de novos empreendimentos Padrão Tropical.

Evento crítico 15: Mudança do nome para Tropical Manaus Eco Resort & Convention Center.

Estando o complexo hoteleiro com sua infra-estrutura nos segmentos de entretenimento concluída, ou seja, a parte de Resort agregada ao Ecoturismo, assim como a de Convenções, com as condições necessárias que permitam a realização de grandes eventos, o hotel passou a ter a seguinte denominação: Tropical Manaus Eco Resort & Convention Center.

Evento crítico 16: Tropical Ponta Negra *Executive & Residence* Hotel Manaus.

O grande foco do hotel no momento está voltado para grandes eventos. Segundo relato da gerência geral:

A Rede Tropical de Hotéis está direcionando seus esforços a um empreendimento que, agregado ao Tropical Manaus Eco Resort & Convention Center, irá ampliar a sua oferta de apartamentos, o que propiciará aproximadamente acomodação para duas mil pessoas. Para tanto, está construindo dentro de sua área, num dos mais belos cenários amazônicos, na Praia da Ponta Negra, cuja vista descortina-se à beleza e à pujança do Rio Negro e da Selva Amazônica.

Integrada ao complexo hoteleiro, a Rede Tropical de Hotéis, reconhecida por oferecer serviços diferenciados, proporcionará ao hóspede toda a infra-estrutura necessária, isto é, todos os serviços da maior referência hoteleira da região.

Este tipo de empreendimento adota uma nova concepção, que vem acontecendo na hotelaria brasileira, e que a Rede Tropical de Hotéis, como sempre, pioneira na região, está implantando este tipo de serviço, sendo previsto seu funcionamento para acontecer no final de 2002.

É importante mencionar que comodidade será a palavra de ordem no Tropical Hotel Manaus Ponta Negra *Executive & Residence* Hotel, com atendimento internacional, *check-in* e *check-out*, concierge, recepção de mensagens, *fone/fax/e-mail*, elevador panorâmico de última geração, serviços de recados e despertador, governança, *gift shop*, manobristas, lavanderia, *room-service* e manutenção.

No Tropical Ponta Negra, o hóspede poderá usufruir de uma belíssima infra-estrutura de lazer, sem similar no país. A integração de um belíssimo espelho-d'água com a piscina dará ao hóspede a nítida sensação de estar flutuando nas águas do Rio Negro.

No Bar e Restaurante Tropical Ponta Negra, o hóspede poderá apreciar a indescritível e única vista panorâmica de 360° para o Rio Negro e a cidade de Manaus.



## Evento crítico 17: Implantação da ISO 14001

De acordo com o relato de alguns executivos:

O Tropical Hotel Eco *Resort & Convention Center* tem como dogma fundamental a preservação da natureza e a perfeita interação entre o homem e o meio ambiente, de tal maneira que está investindo na certificação ISO 14001. Haja vista, que, antes mesmo de iniciar esta certificação, o hotel já executava uma série de procedimentos no sentido de preservar a natureza e valorizar o eco-sistema, pois toda água utilizada e lançada no esgoto do hotel passa por uma estação de tratamento, que deixa a água praticamente potável, ela é depurada, depois clorada, analisada e, então devolvida ao rio. Toda água captada para o hotel tem como fonte poço artesianos que é submetido a constantes análises de qualidade e pureza. O controle de qualidade e pureza da água é feito por uma empresa contratada que monitora constantemente tanto a captação como a devolução ao meio ambiente.

Com a implantação da ISO 14001, a pretensão do hotel é reciclar a água utilizada nos chuveiros para a utilização na jardinagem, paisagismo. Tanto que a reforma prevista para os apartamentos já está inserindo uma estrutura separada da rede de esgoto para captar a água do chuveiro e reaproveitá-la.

No que se refere ao lixo, todo este é reciclado por uma empresa contratada (Recicla), que efetua a coleta, seleciona-o dentro do estabelecimento e rebeneficia-o fora do hotel.

A gerência de manutenção refere que:

As caldeiras do hotel queimam a lenha, em face de dificuldade de se conseguir, em Manaus, um substituto que agrida menos o meio ambiente, pois a outra opção existente no mercado local é o BPF, que é um combustível extremamente poluente e danifica fortemente o meio ambiente, por isso é utilizada a lenha, que é um recurso natural. Em contrapartida, o hotel mantém um contrato com uma empresa reflorestadora, que replanta toda a quantidade de madeira consumida neste setor. Com o advento do gás natural de Urucu para a cidade de Manaus ao se concretizar esta atuação do governo, as caldeiras passarão a utilizar como combustível o gás natural, que é o ideal.

Dentro de uma maior conscientização sobre a gestão ambiental, são ministradas palestras com os colaboradores, no sentido orientá-los quanto ao manuseio do lixo, tanto no hotel, como nos seus próprios domicílios, e que os mesmos tornem-se agentes multiplicadores junto aos seus familiares e à comunidade na preservação do meio ambiente.

Evento crítico 18: Mercado externo foco direcionado no Ecoturismo visando os *Incentives* fazendo *all inclusive* no Tropical Manaus Eco Resort & Convention Center.

O Tropical Hotel Eco Resort Convention Center possui um diferencial único na hotelaria regional, ele agrega a beleza da natureza ao conforto e ao entretenimento. De acordo com a gerência geral:

O futuro do mercado externo está focado no Ecoturismo e em grupos de *Incentives*, em destaque o segmento de mercado da maior idade, que vem crescendo juntamente com o de *Incentives*, em face de globalização as fronteiras foram extintas e a concorrência tomou-se cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas motivem seus colaboradores através de premiações com os *Incentives* quando atingem os *budgets*. Este é um segmento de mercado excepcional em virtude de serem períodos de estadias prolongados, geralmente uma semana com praticamente *all inclusive* (tudo incluído).

O Caribe, saturado, é a vez do Brasil, destacando-se a Amazônia, pela beleza de seu ecossistema.

A Rede Tropical de Hotéis está buscando, por meio de seus escritórios, no exterior, isto é, na Alemanha, Portugal, USA (Miami) e Japão, num futuro próximo, operar neste nicho de mercado, embora se faça necessário antes adaptar a legislação e reduzir da carga tributária brasileira, que é muito pesada, o que dificulta a operacionalidade desse segmento de mercado.

Evento crítico 19: Administração de novos empreendimentos com padrão tropical

O Tropical Hotel Manaus, através de sua história, veio adquirindo experiência, superando dificuldades, criando novos procedimentos na hotelaria

regional, inovando constantemente, alcançando, desta maneira, o seu grande diferencial. E isso fez com que ele criasse um padrão hoteleiro hoje conhecido e respeitado internacionalmente.

Sua visão de futuro é a ampliação da rede no sentido de levar à tecnologia tropical de gerenciamento para as novas unidades adquiridas ou administradas sob sua bandeira, procurando cada vez mais fidelizar os seus clientes, assim como também conquistar novos através de seus serviços diferenciados e exclusivos do padrão tropical. Conforme relato da gerência geral: "A intenção da Rede Tropical de Hotéis é colocar um Hotel Eco-Resort em cada ponto cardeal do país".

#### Análise teórica do período estratégico 4

Do ponto de vista teórico, nesta fase, a empresa é essencialmente direcionada e não emergente do processo organizacional, exigindo decisões específicas, de preferência de alta gerência, e legitima-se tanto pela hierarquia quanto pelo conhecimento técnico de seus proponentes, fazendo, deste modo, que haja uma intenção estratégica de mudança.

Neste período, segundo Tushman e Romanelli (*apud* ROSSETTO, 1980), ocorrem dois tipos de mudanças convergentes, que são a sintonia fina das estratégicas vigentes e os ajustes incrementais necessários ao ambiente, agregando mudanças gradativas, que normalmente são facilmente implantadas, dando tempo à empresa de concentrar seus esforços em seu novo negócio essencial (*core business*), os grandes eventos.

Do ponto de vista conceitual, este período foi dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*) com foco dirigido à diversificação de atuação do ramo hoteleiro, estabelecendo, assim, uma sinergia e complementariedade da atividade (MINTZBERG, 2001).

As mudanças foram de contexto externo e interno. Segundo Pettigrew e Whipp (1991) no contexto externo, quando se desenvolvem técnicas de captação de turistas estrangeiros e *Incentives* através dos escritórios da rede no exterior, apoiados por investimentos em marketing. No contexto interno, através da

sedimentação do segmento de grandes eventos, do aprimoramento nas áreas de lazer e entretenimento e da implantação do padrão tropical em novas unidades.

Quanto ao conteúdo em nível corporativo, conforme Ansoff (1997), as mudanças foram: a implantação do *flat* e as novas técnicas de captação de turistas e de eventos. Em nível de negócios, segundo Bourgeois (1980), grandes investimentos no padrão tropical e em novas unidades, buscando uma nova concepção na administração hoteleira.

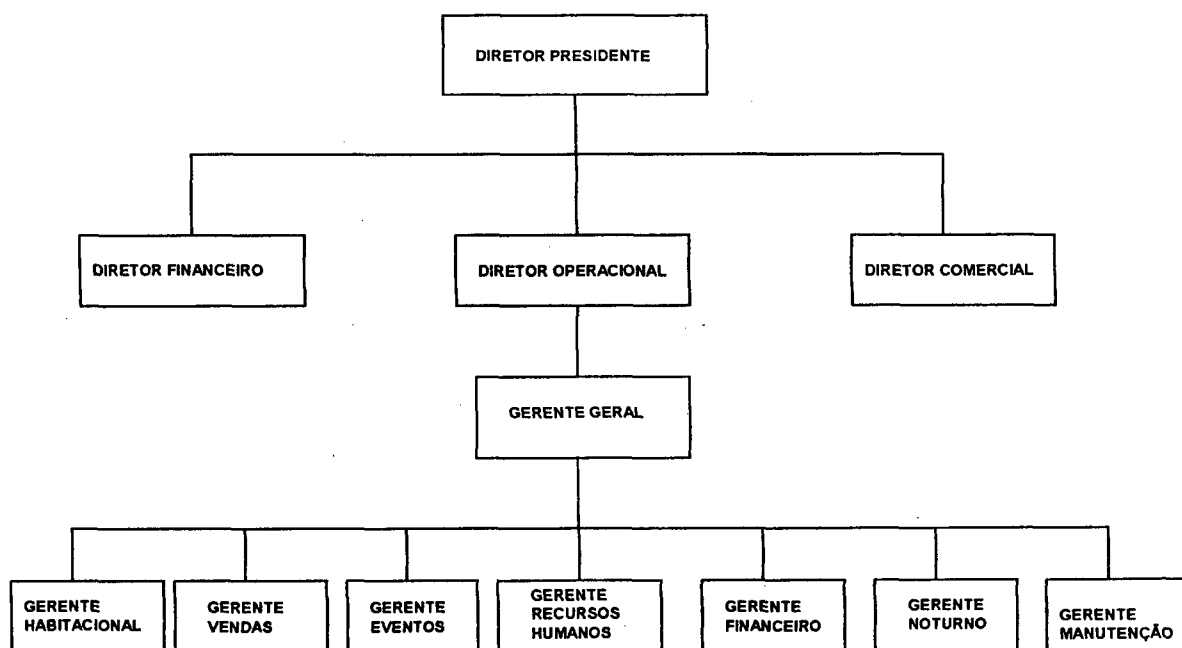
Os *stakeholders* do período foram a *Varig*, o governo, os fornecedores, os hóspedes, os escritórios no exterior e colaboradores.

Utilizando-se de estratégias de retenção e diretas tem-se a *Varig*, que busca novo investimento no *Flat Tropical Ponta Negra*, ampliando sua oferta de apartamentos, e criando, através dos escritórios no exterior novas alternativas para a captação de turistas do exterior, e o governo que continua incentivando o turismo ecológico e investimentos na região.

Nas estratégias de uso e indiretas relacionam-se os funcionários com o aprimoramento na prestação dos serviços, os fornecedores no que concerne à logística da distribuição e as empresas terceirizadas responsáveis por parte do cumprimento da política ambiental.

### 6.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES

O Tropical Hotel Manaus pertence à rede Tropical Hotel's Brasil, e tem sua sede em São Paulo, onde se encontra a diretoria operacional que administra todos os hotéis de sua bandeira, e cada unidade hoteleira possui um executivo maior, o gerente geral, que comanda um *staff* composto, na sua maioria, por sete gerentes que atuam em áreas específicas, como se pode observar na figura a seguir:



**Figura 10: Estrutura organizacional do Tropical Hotel Manaus**

Fonte: dados primários

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi descrito no decorrer de todo capítulo II (Revisão Bibliográfica) e também do capítulo III (Metodologia), no estudo sobre as mudanças e adaptações ocorridas no Tropical Hotel Manaus, no período compreendido entre 1976 e 2001, buscou-se preencher uma lacuna existente na pesquisa sobre as indústrias hoteleiras, ímpares em sua concepção no Brasil, qual seja, de estudar e analisar através de pesquisa exploratória e descritiva, observando as variáveis ambientais.

### 7.1 CONCLUSÕES

No estudo realizado no Tropical Hotel Manaus, observa-se a característica empreendedora da VARIG, partindo da idéia inicial de um hotel cassino. Depois, reorientando seu foco para a hotelaria convencional, atravessou um período com uma ocupação muito baixa. Reascende através de um trabalho determinado e atinge uma alta ocupação, destacando, na sua maioria, estrangeiros. Sofre uma forte desaceleração em virtude de diversos fatores de ordem econômica da época e volta novamente a crescer por intermédio de uma mudança estratégica dirigindo seu foco para o segmento de eventos e convenções, ampliando a qualidade de seu serviço, agregando lazer e entretenimento, transformando-se em um *Hotel Eco Resort & Convention Center*, passando a implantar a ISO 14001. Novamente, redireciona o seu foco para grandes eventos e amplia a sua oferta de apartamentos através da construção de um *flat*, na sua área, e com isso desenvolve mais um novo diferencial na hotelaria amazônica.

Verifica-se, durante a trajetória desta organização, que a inovação foi sempre o seu ponto fundamental na superação das crises e na busca de um melhor padrão de qualidade, visando sempre a uma perfeita integração homem e meio ambiente, preservando a natureza e, ao mesmo tempo, oferecendo lazer e entretenimento.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES

No que se refere às contribuições, pode-se destacar dois segmentos que poderão ser beneficiados por este estudo. Primeiro, o governo, visto que a economia do Amazonas, no início vivia basicamente do extrativismo, ou seja, da coleta dos frutos da floresta como a castanha, a sorva e outros. As ervas e frutos medicinais como puchuri, o cumarú, os óleos como de Pau Rosa, o da Andiroba, da Copaíba, utilizados pela indústria farmacêutica e de cosméticos. Sendo esta coleta cíclica e de acordo com a mãe natureza, fazia com que a economia vivesse de espasmos.

Observamos, ao longo da história, que a sociedade amazonense, no período de 60 anos, de 1850 a 1910, recebeu os investimentos na logística de infraestrutura, transporte, portos, comunicação, energia, água-saneamento, bancos, tornando possível a exploração do monopólio da borracha com grande reciprocidade, isto é, exportada a altos preços. A euforia causada pelo aquecimento na demanda deste produto, nesse período, permitiu que lugares mais distantes deste rincão brasileiro fossem povoados, como os seringais, castanhais, vilas e cidades ao longo dos rios pelo migrante nordestino, que fugia da seca do sertão em busca de trabalho e sobrevivência.

Quando a exportação desabou com a crise da borracha, decorrente da heveicultura asiática, a economia do Amazonas perdeu os seus vínculos de intercâmbio com o comércio exterior, desestruturando a cadeia produtiva, passando apenas a sobreviver com elementos e bens da produção local.

Anos mais tarde, a economia apresenta uma reativação com a Segunda Guerra Mundial, mas não por muito tempo, e outra vez a economia se retrai e passa a sobreviver do extrativismo, até um novo ciclo, o da juta, novamente prejudicado pela plantação asiática, voltando a novo descompasso.

Somente em 27 de fevereiro de 1967, o Governo Federal, através do Decreto 288, cria um novo modelo econômico para a região, que é a Zona Franca de Manaus, revertendo aquele quadro de estagnação em que se encontrava a economia amazonense, mas por um prazo determinado de 20 anos, e que teve sua vigência prorrogada e, posteriormente, incorporada ao texto das Disposições Transitórias da Constituição de 1988 até o ano de 2013.

Ao aproximar-se do término da vigência deste modelo, e das dificuldades de mantê-lo frente ao pacto federativo, ao surgimento da guerra fiscal de isenção entre os estados, desponta a grande ferramenta propulsora de desenvolvimento auto-sustentável, que é o turismo ecológico. Esta é uma tendência em termos de turismo mundial, que aponta para o uso racional do meio-ambiente, gerando benefícios econômicos, sociais e ambientais, como a diversificação da economia regional; geração local de empregos; fixação da população no interior; melhorias na infraestrutura de transportes, comunicação, saneamento; ampliação do parque hoteleiro; criação de alternativas de arrecadação para as unidades de conservação, reduzindo o impacto sobre o patrimônio natural e cultural; e a diminuição de impacto no plano estético paisagístico.

O turismo ecológico traz em seu cerne um sério compromisso com a natureza, como responsabilidade social, preservando o meio ambiente e promovendo o bem estar da população da região. Nesta pesquisa realizada, o governo poderá encontrar subsídios para desenvolver e implementar estratégias no sentido de incentivar e defender esta nova opção para a economia do Amazonas, livrando-a do fantasma do retrocesso e da estagnação que sempre pairou após os períodos de prosperidade mostrados ao longo de sua história.

O segundo beneficiário desta pesquisa é o *Tropical Manaus Eco Resort & Convention Center*, que, diante deste estudo, poderá avaliar com profundidade as mudanças e adaptações ocorridas ao longo de sua existência, gerando subsídios para que se possa desenvolver novos posicionamentos neste mercado de grande complexidade e altamente competitivo em que participa com reconhecida vantagem pelos serviços diferenciados que oferece.

Além disto, a grande contribuição deste estudo está no desenvolvimento de um trabalho que resgata a saga de uma organização que se determina em implantar um projeto de tal envergadura, numa região de grande complexidade, mas de uma beleza ímpar no planeta, mostrando as mudanças que ocorreram ao longo do tempo e as severas imposições ambientais a que esteve sujeita, gerando desta experiência, um novo conceito de gerenciamento hoteleiro, que é o seu grande diferencial reconhecido nacional e internacionalmente.

Como recomendações para trabalhos futuros, está o desenvolvimento de um padrão de gerenciamento de hotelaria ecológica, com foco na Amazônia, que



procure agregar todo este grande esplendor e a riqueza da região amazônica e venha proporcionar ao hóspede não só uma visão artística da região, porém algo mais profundo, ou seja, uma perfeita interação homem-natureza. Da mesma forma, que busque romper paradigmas, fazendo um perfeito casamento entre o entretenimento e a sua participação, com conscientização no uso racional do ecossistema, sem danificá-lo, preservando-o, conhecendo os costumes, o folclore e a credence dos nativos da região, adquirindo um maior conhecimento da sua história tornando-se um agente multiplicador na divulgação deste maior Banco Genético do Planeta, que é a Biota Amazônica.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, F. D. Duplo planejamento. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 16, p. 106–112, set./out. 1999.
- ACOSTA, R. H. O. Distribuição em turismo: o impacto das novas tecnologias de informação nas agências de viagem. 2000. 218 f. Tese (Doutorado em Mercadologia) – EAESP/FGV, São Paulo.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makrom Books, 1996.
- ALVES, A. J. **O planejamento de estudos qualitativos em educação: caderno de estudo**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- AMSTRONG, G.; Kotler, P. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational Environments. **Administrative Science Quartely**, New Jersey, v. 31, p. 349-465, 1986.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo. Mc Graw – Hill do Brasil, 1977.
- ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1992.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Relatório setorial de turismo**, Rio de Janeiro, n. 10. mar. 2000.
- \_\_\_\_\_. **Relatório setorial de turismo**, Rio de Janeiro, n. 11. mar. 2000.
- \_\_\_\_\_. **Relatório setorial de turismo**, Rio de Janeiro, n. 23. dez. 2000.
- BENCHIMOL, S. **Comércio exterior da Amazônia Brasileira**. Manaus: Valer, 2000.
- BLATTMANN, U. **Organizações no paradigma de transformação**. Disponível em: <<http://www.ced.ufsc.br/bibliote/encontro/bibli7/167/art4.html>>. Acesso em: 20 maio. 2001.
- BLEEKE, J. Deregulation: riding the rapids. **Business Horizons**, New York, v. 26, p. 15-25, 1983.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration, **academy of Management Review**, New York, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BRESSAN, F. **O método de estudo de caso**. São Paulo: v. 1, n.1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.fecap.br/adm-online>>. Acesso em: 25 maio. 2001.

BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: DRUKER, P. F. (Org.). **O líder do futuro**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1977. p.37-43

CAMPOS, M. A. L. C; GONÇALVES B. H, M. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração em hotelaria**. 8 ed. Caxias do Sul: Caxias do Sul, 2001.

CAVALCANTE B. S. T. **Ecoturismo: um estudo do conteúdo e contexto das mudanças estratégicas dos grupos Francisco Ritta Bernardino e Manuel Bessa Filho**. 2001. 184 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CERTO, S. C. **Administração estratégica, planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo. Makron Books, 1993.

COBRA, M. Sete passos para desenvolver o planejamento estratégico. **Revista Mercado Global**, São Paulo, jul./ago. 1985.

CHAKRAVARTAHY, B. S. Strategic adaptation to deregulation: journal of organizational change. **Academy of Management Journal**. New York, v. 35. n.1, p. 22-32, 1991.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice sociology**, New York, v. 6, p. 2-22, 1972.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New York, v. 48, p. 146-160, 1983.

DRUCKER, P. F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

FALCONI, V. **Gestão de qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1989.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio. Século XXI: o mini dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FRIESEN, P. H; MILLER, D. A mathematical model of adaptive behavior of organizations. **Journal of Management Studies**. v. 23, p. 1-25, 1986.

FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of management review**. Disponível em: <<http://www.findarticles.com/cf>>. Acesso em: 10 abr. 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GINSBERG, A.; GRANT, J. H. Research on strategic change: theoretical and methodological issues. **Academy of Management Proceedings**, v. 45, n.1, p. 11-15, 1985.

GINSBERG, A. measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 11-15, 1988.

GOES, J. B; Meyer, A. D. Patterns of strategic change, and performance: a longitudinal study of califórnia hospitals. **Academy of Management Proceedings**, Califórnia v. 50, p. 85-89, 1990.

GOLDANICH, K; MOLETTA, V. F. **Turismo Ecológico**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2000.

GREENWODD, R; HININGS, C. R. Organization design Types. **Tracks and the Dynamics of Strategic Change Organization Studies**, New York, v 9, n. 3, p 293-316, 1988.

HAMEL, G. Dez princípios da revolução. **Revista HSM Management**: São Paulo. nº 6, p. 114 – 120, jan/fev. 1998.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

Hamel G.; Prahalad, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro. Campos, 1995.

HANNA, M; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, New York, v 49, p. 149-164, 1984.

HARRIGAN, K. R. The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility. **Strategic Management Journal**, New York, v. 1, p. 165-176, 1980.

**Informações Geográficas e Turísticas do Amazonas e Manaus**. Disponível em: <<http://www.viverde.com.br/link3.html>>. Acesso 12 de jun. 2001.

JAVIDAN, M; MURRAY, A.; RESCHENTHALER, G. Strategic Change: The Search for New Equilibria. **Journal of Organizational Strategic Change Mangement**. New York, v. 3, n. 3, p. 59-76, 1990.

JOHNSON, G. Managing strategic change-strategy, culture and action. **Long Range Planning**, New York, v.25, fev. 1992.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANTER, R. M. Mastering Change, In: CHAWLA, S, RENESCH; J. **Learning, Organizations Portland**, New York, Productivity Press, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas. 1995.

KOTLER, P; AMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LINCOLN, Y. S; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**, Califórnia, Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

LINDBERG, K E; HAWKINS, D. E. **Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC. 2 ed., 1999.

MEYER, J. W; ROWAN. B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, New York, n. 3, p. 340-363, 1977.

MILLER, D; FRIENSEN, P. **Momentum and revolution in organizational adaptation academic of management journal**, New York, v.23. n.4, p. 591-614, 1980.

MILLES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A source book of new methods**. Bervely Hills, Califórnia: Sage, 1984.

MILES, R. E; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec Abasco, 1993.

MINTZBERG, H. **An emerging strategy of "Direct" research administrative science quarterly**, New York, v. 24, p. 582-589, december. 1979.

\_\_\_\_\_. **Strategy: making in three modes. Califórnia Management Review**, California, v. 16. n. 12, p. 44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. **Patterns of strategy formation. Management Science**. New York, v. 24. n. 9, p. 943-948, may. 1978.

\_\_\_\_\_. **The rise an fall of strategic planning**, Nova York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITROFF, I. I; MASON, R; PEARSON, C. M. **Frame Break: the radical redesing of americam business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

MIZRUCHI, M. S; STEARNS, L. B. **A longitudinal study of the formation of interlocking directorates administrative science quarterly**, New York, v. 33, p. 194-210, 1988.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

MONTEIRO, V. A. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicasos em institutos de pesquisa**. 1999. 214 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOHRMANN, S. A; Mohrmann Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado, In: GALBRAITH, J; LAWLER III, E. E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOURA, P. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1978.

MUÑOZ, O. F. **Reflexões sobre el marketing y el turismo**. Madrid : Centro de Estudios Ramón Areces, 1994.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Megatendências**. São Paulo: Círculo do Livro. 1982.

NIELSON, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Review**, v. 9, p. 474–492, 1988.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PAINE, F. T.; ANDERSON, C. R. Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: an empirical study. **The journal of management studies**, New York, v. 14, p. 147-158, may. 1977.

PEREIRA, M. J. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PETTIGREW. *et al.* **The management of strategic change**, New York, Oxford: Brasil Blackwell, 1988.

PETTIGREW. A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of management Studies**, New York, v. 24. n.6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW. A; WHIPP, R. M. **Change for competitive success**, New York, Oxford Blackwell Puclishers Ltd, 1991.

PFEFFER, J; SALANCIK, K. G. R. **The external control of organizations: a Resource dependence pespective**. New York: Harper and Row, 1978.

PLATT, J. What can case studies do? In: BURGESS, R.G. (Ed) **Studies in qualitative methodology : a research annual**,. Londres : JAI Press, 1998.

PORTER, M. Criando as vantagens de amanhã. In: ROWAN G. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PORTER, M. E. **Competição=on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, C. R.; DINIS F. N. V. **Teoria dos stakeholders: uma análise crítica**. São Paulo. Disponível: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em mar. 2000.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um estudo multi-caso da indústria da construção civil**. 1998, 193f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção Setor Edificações). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- RUSCHAMANN, D. V. M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas: São Paulo: Papyrus, 1997.
- RUSCHAMANN, D. M. A experiência do turismo ecológico no Brasil: um novo nicho de mercado ou um esforço para 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 Universidad de Las Islas Baleares, 1999.
- SCHEIN, E. **Organizational psychology**. New Jersey. Prentice: Hall, 1980.
- SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA, TURISMO E DESPORTO DO ESTADO DO AMAZONAS. **Indicador de Turismo**, jun. 2001.
- SELLTIZ, C. *et. al.* **Métodos de estudo nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: EDUSP, 1987.
- SILVIA, 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..
- SOUZA, A. M; CORRÊA, M. **Turismo, conceitos, definições e siglas**. Manaus: Valer, 1998.
- SMITH, K. G; GRIMM, C. M. Environmental variation strategic change, and firm performance: a study of railroad deregulation. **Strategic Management Journal**, New York, v.8. n.4, p.36-376,1987.
- STAKE, R. Case studies, In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds). **Handbook of qualitative research**. Tousand Oaks: Sage 1994.

STONER, J. S; Freeman, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1999.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

TOPPING, S. **Strategic change in one organization: a longitudinal study of the patterns and periods of change**. 1991. Tese de Doutorado. University of Alambama at Birmingham.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e qualidade: tendências contemporâneas**. São Paulo: Papirus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Turismo básico**. São Paulo: SENAC, 1995. (série apontamentos).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à estudo em Ciências Sociais: a estudo qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TUSHMAN, M. L; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quartely**. New York, v. 31, p. 349-465, 1986.

TUSHMAN, M. L; Romanelli, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. (eds). **Research in organizational behavior**. Greenwich, New York, CT: JAI Press, 1985.

VASCONCELLOS, P. **Planejamento estratégico**. São Paulo: LTC, 1979.

WIERSMA, M. F., BANTEL, K.R. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management Journal**. New York, v. 35. n. 1, p.91-121, 1992.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quartely, Cornell University**, New York, v. 26, mar. 1981.

\_\_\_\_\_. **Case study research: design and methods**, Londres: Sage, 1994.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the "Hazard" of change in hospital organizations, 1959 – 79 **Journal of Management Studies**, New York, v. 24. n.6, p. 671-700, nov.1987.



## **ANEXOS**

## **Roteiro de Entrevista**

### **Área Administrativa**

**Pesquisador: SAMUEL APPENZELLER**

**Empresa: TROPICAL HOTEL MANAUS**

### **Perguntas**

1. Quando foi implantada a empresa e como foi o desenvolvimento do projeto?
2. O que fez a VARIG implantar na região um projeto hoteleiro desta envergadura?
3. Quais foram os períodos de maior dificuldade da empresa desde a sua fundação?
4. Quais as mudanças físicas e organizacionais que ocorreram ao longo do período de 1976 a 2001?
5. Que fatores contextuais internos e externos foram influenciadores nas mudanças?
6. Quais os períodos de maior estabilidade vividos pela empresa?
7. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
8. Os recursos necessários para a implantação e desenvolvimento do projeto vieram da mesma fonte ou mudaram ao longo do tempo?
9. Qual o seu diferencial junto à concorrência e de que maneira ele é revitalizado?
10. Todas as áreas da empresa são informatizadas. Que mudanças ocorreram com a implantação da informática?

11. A empresa terceiriza algum serviço?
12. Qual a política desenvolvida em termos de ecoturismo interna e externamente?
13. Qual o segmento de maior importância atualmente perseguido pela empresa e qual a sua perspectiva de futuro?
14. Qual a visão estratégica da empresa para os próximos cinco anos?
15. Como a empresa visualiza a concorrência diante de uma economia globalizada, em que não existem praticamente fronteiras no mundo?

## TURISMO ECOLÓGICO NO AMAZONAS

Identificando a potencialidade natural do Estado do Amazonas, o Governo Federal, através do Ministério do Meio Ambiente e do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, criou, no final de 1995, o Grupo Técnico de Coordenação da Amazônia (GTC – Amazônia), constituído por meio da Portaria do Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal, apresentando a seguinte composição: o Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (MMA), através da Secretaria de Coordenação da Amazônia (SCA) e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA), e o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MITC), através do Instituto Brasileiro de Turismo (IBT).

Como colaboradores pelo setor público federal, destacam-se o Ministério da Justiça, através da Fundação Nacional do Índio (FUNAI), e o Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), por intermédio da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). E pelo Ministério da Fazenda (MF), o Banco da Amazônia (BASA).

Pelo setor público estadual, citam-se a Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto do Amazonas (SEC), Secretaria de Desenvolvimento do Turismo do Estado do Mato Grosso, Empresa Maranhense de Turismo, Fórum de Secretários de Planejamento e Secretários de Meio Ambiente da Amazônia Legal e a Comissão de Turismo Integrado da Amazônia (CTI Amazônia).

O setor privado participou como colaborador tanto da área de empreendimentos de turismo, por meio da Boa Vida Jungle Resort, do Instituto Regional de Desenvolvimento do Amapá e Pousada Ecológica Ilha do Caju, como também, das Operadoras de Turismo, como Angel Turismo Ltda., Associação Brasileira de Agentes de Viagem (ABAV), a Pantanal Explorer e a Associação Brasileira de Ecoturismo (ECO – BRASIL).

Pelas Organizações Não Governamentais, o Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), que congrega cerca de setenta ONG'S na região. Pelo Setor Privado da Indústria e Comércio, o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro – Empresa – SEBRAE.

O PROECOTUR tem como objetivo principal viabilizar o desenvolvimento do turismo na Amazônia Legal e, fundamentalmente, do ecoturismo como base para o desenvolvimento sustentável mediante a geração de empregos e atividades econômicas diretas e indiretas, ampliando a arrecadação dos estados da região. Assim, gera-se possibilidade de investimentos com grandes perspectivas para o turismo local como: *eco-lodges*, *eco resorts*, operadoras de receptivo, agenciadores de cruzeiros fluviais, pesca esportiva, safáris ecológicos e outros.

O PROECOTUR tem como ponto de partida o Parque Estadual do Rio Negro, unidade de conservação estadual, localizado em torno de 45 minutos de Manaus, por via fluvial, onde será instalado o Parque Ecoturístico do Rio Negro cabendo à iniciativa privada a exploração turística, bem como a infra-estrutura de serviços ao visitante. Os recursos para a viabilização deste projeto serão oriundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (SUDAM – 2000).

Segundo a Secretaria de Estado e Cultura (SEC), outro grande projeto desenvolvido pelo Governo do Estado é o Complexo Turístico da Ponta Negra (Praia da Ponta Negra), que ocupará cerca de dois milhões de metros quadrados e que prevê a instalação de dois hotéis com aproximadamente 600 aptos cada, marina, centro de convenções contendo pavilhão de exposição com capacidade para dez mil pessoas, e um parque temático com núcleos de biodiversidade, cultura indígena, folclore, lazer e entretenimento.

O Governo do Estado, levando em consideração a infra-estrutura existente em Manaus, elegeu alguns municípios como potencialmente favoráveis ao desenvolvimento do ecoturismo, conforme figura:

PÓLO TURÍSTICO	LOCALIZAÇÃO
Manacapuru	Município da região do Rio negro/Solimões, cidade mais próxima de Manaus, está distante da capital, por rodovia, 84 km e, por fluvial, 102 km. Pólos pesqueiros possuem um centro de compras, inúmeros estabelecimentos de lazer, situados na AM-070.
Itacoatiara	Município da região do Médio Amazonas. Segundo maior município do Estado. Acesso rodoviário e fluvial. Sua economia é baseada no gado, piscicultura, frutas regionais e é um pólo exportador de grão. Principais eventos: o Festival da Canção de Itacoatiara - FECANI, Salão de Artes Plásticas e Festival Folclórico da Itacoatiara.
Parintins	Município da região do Médio Amazonas, acesso fluvial e aéreo, sua economia é o gado e o extrativismo. Principal evento: o Festival do Boi-Bumbá, que movimenta mais de cinquenta mil pessoas do Brasil e exterior.
Maués	Município da região do Médio Amazonas, com acesso fluvial aéreo, sua economia se fundamenta no guaraná, extrativismo de frutas regionais e peixes. Possui belas praias fluviais. Principais eventos: a Festa do Guaraná, no mês de novembro, e o Festival de verão no mês de julho.
Barcelos	Município da região do Alto Rio Negro, acesso fluvial e aéreo. A economia tem como base a extração de castanha, madeira, borracha, palmito e peixes ornamentais. Principal evento: Festa do Peixe Ornamental, que atrai muitos turistas do Brasil e exterior. Possui belezas naturais.
Presidente Figueiredo	Município da região do Rio Negro/Solimões distante 107 km de Manaus por rodovia, é situado num planalto, contando com mais de 80 cavernas e 100 cachoeiras, de uma beleza indescritível. Principais eventos: Festa do Cupuaçu (fruta regional) e a Pesca do Tucunaré.
Manaus	Capital do Amazonas. Sede da Zona Franca de Manaus. Pólo industrial e de compras e é considerada mundialmente a capital do ecoturismo.