

Estratégias Adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006

Strategies adopted by Accor Hotels in Brazil between 1974 and 2006

Yákara Vasconcelos Pereira¹
Eduardo de Aquino Lucena²

Resumo

O problema que motivou esta pesquisa foi o de entender como ocorreu o processo de formação das estratégias da Accor Hotels, no Brasil, entre 1974 e 2006. Buscando descobrir as perspectivas dos respondentes sobre o fenômeno em investigação, um estudo de caso qualitativo foi desenvolvido. Treze executivos que atuaram na administração estratégica da organização foram entrevistados. A análise dos dados compreendeu a descrição e a interpretação de diferentes aspectos do fenômeno investigado. Foram identificados eventos importantes e também sete fases durante o desenvolvimento da organização no Brasil. Observou-se que o processo de formação das estratégias corporativas ocorreu predominantemente pelo modo de planejamento. Notou-se, ainda, que no todo o processo investigado enquadra-se na abordagem do incrementalismo lógico.

Palavras-chave: processo de formação de estratégias; hospitalidade; Accor Hotels

Abstract

The problem that motivated this research was to understand how the formation of strategies from Accor Hotels in Brazil between 1974-2006 occurred. Trying to discover the perspectives from the responders about the phenomenon in investigation a qualitative case study was developed. Thirteen managers who acted in the strategic management of the organization were interviewed. The analysis of the data contained the description and interpretation of the different aspects of the phenomenon investigated. Important events were identified and also seven phases during the development of the organization in Brazil. It was observed that the process of forming corporate strategies occurred predominantly through the planning mode. It was also noticed that the major part of the investigated process fits itself in the logical incrementalism approach.

Keywords: strategy formation process; hospitality; Accor Hotels

¹ Graduada e mestre em administração pela UFPE, professora da Faculdade Boa Viagem. E-mail: yakarav@hotmail.com

² Doutor em engenharia de produção pela UFSC, professor da UFPE. E-mail: eaqlucena@yahoo.com.br

1. Introdução

O setor de serviços vem ganhando destaque. A sua importância econômica é um dos fatores que tem contribuído para isso em diferentes países, a exemplo do Brasil. Por ser um segmento que colabora para o desenvolvimento econômico-social de uma nação, parece ser oportuno investigá-lo para compreender a dinâmica das organizações.

Nesse sentido, buscou-se examinar uma cadeia hoteleira internacional que se destaca pelos serviços oferecidos. Comumente cerca de 20% a 30% das despesas totais de uma viagem são feitas nos empreendimentos de hospedagem, correspondendo a uma parcela significativa do consumo durante esse período (GEE; FAYOS-SOLÁ, 2003). Com isso, ao estudar a rede hoteleira, Accor Hotels do Brasil, haverá a oportunidade de empreender sobre a gestão estratégica de uma organização do setor de serviços, ou seja, especificamente da área do Turismo.

Desse modo, percebe-se que o estudo do processo de formação das estratégias de empresas de hospedagem poderá contribuir tanto para orientar seus executivos quanto para fortalecer o conhecimento teórico da área. Os dirigentes organizacionais poderão se beneficiar, utilizando as informações advindas do estudo para orientar as ações estratégicas ao longo de sua gestão. Em contrapartida, o resultado desse estudo fornecerá conhecimento ao campo científico que vem sendo desenvolvido.

Diante disso, surgiu o interesse de investigar o processo de formação das estratégias numa companhia hoteleira. Esse tipo de estudo concentra-se na trajetória da empresa, verificando a superação das dificuldades e a sua adaptação ao ambiente. Tomou-se, portanto, como base, o arcabouço teórico formado por textos sobre processo de formação de estratégias, fundamentalmente sobre o processo de formação das estratégias (MINTZBERG, 1973, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, VAN DE VEN, 1992). Por essas referências, foi possível identificar e descrever fases e eventos importantes do processo de formação de estratégias da organização estudada. Seguindo as orientações de Merriam (1998), esse referencial teórico norteou toda a pesquisa, da declaração do problema, à conclusão do trabalho.

Considerando o suporte teórico e o campo empírico, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: como ocorreu o processo de formação das estratégias na Accor Hotels, no Brasil,

entre 1974 e 2006? Em seguida, serão apresentados o referencial teórico, a metodologia, a discussão dos resultados e as considerações finais.

2. Fundamentação Teórico-empírica

Precedendo a discussão sobre o processo de formação de estratégias, procurou-se esclarecer o conceito de estratégia. Mintzberg (2001, p. 26) explica que o entendimento desse significado pode ajudar o estudo neste campo difícil. Assim, ele apresenta o conceito das estratégias como sendo planejadas e pretendidas, podendo ser buscadas e realizadas ou não-realizadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982, MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). As organizações desenvolvem planos para seu futuro, estratégias pretendidas, e também adotam padrões de seu passado, estratégias realizadas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Dentro dessa perspectiva, os autores explicam que as estratégias realizadas podem ter sua origem nas estratégias pretendidas, deliberadas.

A definição de estratégia que foi adotada neste estudo é compreendida como sendo um padrão num fluxo de decisões, composta por ações realizadas (padrões observados no tempo), que tanto podem ter sido deliberadas (pretendidas, intencionadas) ou emergentes – padrões realizados na ausência de intenções explícitas (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Definido o conceito de estratégia, passa-se para o de processo de formação de estratégias. Diferentes autores têm chamado a atenção para a necessidade de se tratar a questão da formação das estratégias com base em uma abordagem processual, todavia, poucos têm se aprofundado no tema (CUNHA, 1996). Em busca de preencher esta lacuna, Van de Ven (1992) afirma que é preciso definir primeiramente o conceito de processo, e desenhar adequadamente a pesquisa para poder conhecê-lo. Desse modo, esta investigação foi conduzida pelo conceito de processo estratégico de Van de Ven (1992). Nele, adota-se uma perspectiva do desenvolvimento histórico da organização, considerando a seqüência de eventos, atividades e estágios que ocorreram durante o período de existência da organização.

Com o intuito de aprofundar o tema processo de formação das estratégias, inicialmente, serão discutidos os modos de desenvolvimento de estratégia de Mintzberg (1973), o qual classifica a formação das estratégias em três modos. Em seguida, comenta-se sobre a abordagem do incrementalismo lógico (QUINN, 1978).

A formação de estratégias pode ocorrer de três formas, segundo a visão de Mintzberg (1973). O *modo empreendedor*, o *modo adaptativo* e o *modo de planejamento* formam a tipologia definida pelo autor. O modo empreendedor pode ser delineado por algumas características. O ambiente em que a empresa atua é relativamente maleável como uma força que pode ser confrontada e controlada, comumente, por organizações pequenas ou iniciantes. Nesse modo, a tomada de decisões estratégicas é impulsionada pela busca de novas oportunidades, sendo a sua orientação ativa mais do que passiva. Outra característica é que o poder tende a ser centralizado nas mãos do dirigente organizacional. Esse líder é uma pessoa capaz de comprometer-se com o curso das ações, guiando a empresa por meio da sua visão. Ao orientar o empreendimento, o dirigente poderá conduzir a organização levando-a a realizar saltos. Os saltos são mudanças resultantes de um confronto com as incertezas. Finalmente, tem-se que o crescimento é a meta dominante do modo empreendedor.

Já no modo adaptativo, o cenário se caracteriza por um ambiente externo complexo, regido por jogos de interesses, havendo divisão de poder entre as pessoas que atuam na organização. Não existe um centro de poder, com isso, disputam-se os interesses individuais deixando a empresa sem uma orientação definida. Outro aspecto desse modo é o posicionamento reativo. A empresa volta-se muito mais para a resolução de problemas do que para a procura de oportunidades. Ela age passo a passo, negociando, reduzindo o conflito e as incertezas. Por fim, tem-se aqui um dirigente que é flexível e que observa as necessidades do momento.

No modo de planejamento, pode-se também identificar alguns aspectos. O gestor desempenha um papel de analista nesse processo, podendo utilizar técnicas da ciência administrativa e da política de análise para delinear as estratégias. A análise sistemática, particularmente o foco nos custos e benefícios, é o condutor desse modo de planejamento. O processo é sistemático e estruturado por meio de uma integração de decisões estratégicas. Por causa disso, o planejamento força a organização a pensar nas estratégias globais e no desenvolvimento, explicitando o senso de direção. Finalmente, ressalta-se que é comum identificar esse modo em organizações de grande porte que estejam inseridas em ambientes altamente competitivos.

Os três modos de formação de estratégias apresentados são modelos puros e cada um deles deve se adequar a uma situação, podendo atuar também por combinações. Por isso, verifica-se que poucas empresas os adotam genuinamente (MINTZBERG, 1978). A adoção deles, comumente, reflete as necessidades organizacionais gerando modos híbridos.

Nesse âmbito do processo de formação das estratégias, Quinn (1978) complementa defendendo que o processo utilizado para se chegar à estratégia é tipicamente fragmentado, evolucionário e largamente intuitivo. A fragmentação decorre, muitas vezes, devido aos desafios que são impostos à organização. Isso leva a atuar com estratégias parcialmente definidas. Já o aspecto evolucionário se caracteriza por compreender o processo ao longo do desenvolvimento da empresa. Finalmente, na intuição, identifica-se o papel humano. Mesmo aceitando que as organizações tenham vida própria, sabe-se que o homem faz parte desse processo. Desse modo, a sua percepção e compreensão dos fatos direcionam as ações estratégicas. O autor, então, propõe o modelo do *incrementalismo lógico*. Para ele, o processo de formação das estratégias desenvolve-se em fases e cada uma sustenta-se nas anteriores. Nelas, a organização pode seguir passo a passo, utilizado-se também de mudanças estratégicas devido à presença de forças dos ambientes interno e externo.

O conceito do incrementalismo lógico está ligado à concisão, pró-atividade e boa administração, não admitindo o comportamento reativo. Nesse caso, concebe-se o planejamento, sem que seja aquele que enrijece a estratégia. O planejamento em alguns momentos torna-se o ponto de partida, pois com o encaminhamento das atividades identificam-se oportunidades considerando a política e o poder, para que então as estratégias possam emergir.

Para pesquisar os padrões da formação das estratégias, Mintzberg (1978) estudou as estratégias da empresa alemã Volkswagen, de 1934 a 1974, e a do governo dos Estados Unidos na guerra do Vietnã, de 1950 a 1973. Foram observados tipos de padrões de estratégias, através dos quais o autor pôde perceber vulnerabilidades organizacionais causadas pelo ambiente. Nos dois casos, ocorreram padrões de mudança, que em alguns momentos foram caracterizados como globais, ou seja, mudanças bruscas, mas, por outro lado, houve períodos de continuidade, sem alteração na estratégia. A grande contribuição desse estudo da Volkswagen e da Guerra do Vietnã foi a identificação da formação das estratégias a partir da relação entre a dinâmica ambiental e a burocracia organizacional, com a liderança mediando as duas forças.

Em outro trabalho, Mintzberg e Waters (1982) examinaram o processo de formação das estratégias da empresa empreendedora alimentícia *Steinberg*, ao longo do período de 1917-1975. Organização arrojada, localizada no Canadá, expandiu-se por diferentes cidades do país. Os autores dividiram o período em sete fases. Em cada uma delas, as estratégias foram

descritas, relataram-se a ocorrência de eventos e mudanças concretizando uma revisão histórica da organização. Semelhantemente ao trabalho desenvolvido por Mintzberg e Waters (1982), Mintzberg e McHugh (1985) examinaram as estratégias da empresa canadense de filmes, *The National Film Board*, entre 1939 e 1975. Na oportunidade, identificaram que as estratégias podiam realmente ser formadas.

Tem-se agora o esclarecimento de alguns aspectos das organizações hoteleiras. Para as companhias hoteleiras a chave da prosperidade é o crescimento. O padrão de crescimento é o maior determinante do tamanho da cadeia e da projeção de mais expansão, devido à visibilidade e à economia de escala e de escopo (INGRAM, 1999; KNOWLES, 1996).

A implementação da estratégia de expansão na hospitalidade é um processo complexo que envolve a utilização de diferentes estratégias. As estratégias de nível corporativo que conduzem as organizações hoteleiras à expansão (KNOWLES, 1996; OLSEN; TSE; WEST, 1998) são: as estratégias genéricas de - liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986) - que na indústria da hospitalidade proporciona vantagens concorrenciais (KNOWLES, 1996; OLSEN; TSE; WEST, 1998); as estratégias básicas utilizadas para o desenvolvimento das corporações hoteleiras - *aquisição, contrato de administração e franquia* (OLSEN; TSE; WEST, 1998); e, as estratégias de (i) desenvolvimento de novos produtos; (ii) diversificação de produtos; e, (iii) foco no mercado de lazer como opção de expansão, são apenas algumas das estratégias hoteleiras possíveis de serem implementadas.

3. Procedimentos Metodológicos

A perspectiva qualitativa foi adotada nesta pesquisa por focar a essência, o entendimento, a descrição (TAYLOR; BOGDAN, 1984; BOGDAN; BIKLEN, 1994; PATTON, 2001), o descobrimento e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998), considerando o contexto (GODOY, 1995).

Diante do problema de pesquisa, a análise foi realizada em retrospectiva. Ela tornou-se fundamental para o entendimento de eventos históricos que acessam o contexto organizacional considerando as interpretações dos respondentes. A utilização dessa análise vem se apresentando eficaz nos trabalhos que investigam o processo estratégico (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985). A

opção metodológica desta pesquisa foi a de desenvolver um estudo de caso qualitativo histórico de cunho descritivo (MERRIAM, 1998).

Tendo em vista que o estudo de caso caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (MERRIAM, 1998; GODOY, 1995; YIN, 2002), a seleção da amostra ocorreu em dois níveis. Primeiramente selecionou-se a organização e em seguida os 13 indivíduos que forneceriam informações acerca do fenômeno investigado. Além disso, a técnica de seleção da amostra foi intencional, por ser a mais adequada a esse tipo de estudo (MERRIAM, 1998).

Por se tratar de estudo qualitativo, diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas. A principal delas foi a entrevista semiestruturada que ocorreu em junho de 2005, além da análise de documentos e de material bibliográfico que aconteceu entre 2004 e 2006 (TAYLOR; BOGDAN, 1984; PATTON, 2001). Ressalta-se que essas técnicas são apropriadas para a coleta de dados em pesquisas sobre processo estratégico (OKUMUS; HEMMINGTON, 1998).

Preocupando-se com a quantidade de dados, codificaram-se as informações coletadas, por meio do método de codificação específico para pesquisas que investigam processos (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 225). Com esse método codificam-se as palavras e as frases para facilitar a categorização das seqüências de acontecimentos e das mudanças ao longo do tempo. Os códigos de processo apontam para períodos de tempo, estágios, fases, passagens, passos e carreiras. Eles são usados para analisar os dados em estudos de caso organizacionais.

A partir da codificação dos dados, buscou-se construir categorias que capturassem aspectos do fenômeno analisado (MERRIAM, 1998). Assim, foram consideradas a repetição das palavras e a ênfase que os respondentes davam a alguns temas (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Além disso, para elaborar as categorias no estudo qualitativo, realizaram-se a análise e coleta dos dados simultaneamente (TAYLOR; BOGDAN, 1984). Essa análise dos dados foi, sobretudo, norteadada por uma perspectiva de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992). A metodologia da *direct research* também contribuiu para o exame do fenômeno (MINTZBERG, 1979).

Durante a análise de dados, houve a preocupação de validar as informações para que o resultado alcançado fosse o mais próximo possível da realidade. O uso de bases múltiplas permitiu validar as informações por meio da triangulação (NODA; BOWER, 1996, p. 167).

4. Resultados

Os dados coletados foram interpretados e serão descritos nesta seção. Primeiramente, algumas informações das atividades da organização serão apresentadas para, em seguida, serem discutidos os dados.

A Accor Hotels do Brasil é líder de mercado. É importante ressaltar que a Accor Hotels do Brasil pertence ao Grupo Accor do Brasil, que é uma das filiais da Accor França. A história da corporação francesa foi iniciada na hotelaria, em 1967, com hotéis da marca Novotel. Ela expandiu-se rapidamente, atuando em diferentes segmentos do setor de serviços, como: alimentação, agência de viagens, serviços empresariais e cassino (ACCOR, 2005). As marcas de serviços do Grupo Accor Brasil estão divididas em três agrupamentos: viagens (*Travel*), serviços (*Services*) e hotelaria (*Hotels*). A *Accor Travel* constitui-se por agências e operadoras de viagens. São, respectivamente, a Carlson Wagonlit e a Accor Tour. A *Accor Services* abrange todas as outras marcas de serviços empresariais, a exemplo da Ticket, da GR, da Incentive House, entre outras. Por fim, apresenta-se a Accor Hotels que é a divisão investigada neste estudo. Ela é formada por 128 hotéis, representados pela Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1, que são as marcas que compõem o portfólio da companhia.

As marcas da Accor Hotels do Brasil podem ser agrupadas em três categorias: a *upscale*, as de *midscale* e as econômicas. Na categoria *upscale*, existe a marca Sofitel, que é composta por hotéis de categoria superior, destinados a um público com alto poder aquisitivo. A *midscale* é composta pelas marcas Novotel e Mercure. A Novotel é formada por hotéis com categoria quatro estrelas. Os hotéis da Mercure são normalmente de categorias três e quatro estrelas e suas unidades se integram à cultura local. A partir de 2006, os *flats* que eram da marca Parthenon tornaram-se Mercure. As unidades habitacionais da antiga Parthenon eram em formato de *flats* que tinham um conceito pioneiro de hospedagem consolidado pela própria Parthenon no Brasil. Finalmente, existe a categoria dos hotéis econômicos, que é constituída por hotéis Ibis e Formule 1. Atualmente, observa-se um crescimento do número de hotéis econômicos da rede Accor do Brasil. Apresentada a empresa investigada, apresentam-se os respondentes.

O quadro 1, a seguir, apresenta sinteticamente os resultados da pesquisa, nele estão os padrões, as fases, as principais estratégias adotadas e os modos de formação das estratégias identificados ao longo do processo de formação das estratégias da Accor Hotels do Brasil. É

importante ressaltar que as estratégias analisadas foram as de nível corporativo adotadas por organizações hoteleiras (KNOWLES, 1996; OLSEN; TSE; WEST, 1998).

Quadro 1: Processo de formação das estratégias da Accor Hotels do Brasil

	<i>Fases</i>	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Modo de formação de estratégia</i>
1º Padrão	Fase 1: 1974-1977 (Entrada no Brasil)	Expansão no Brasil (estratégia de diferenciação e enfoque)	Planejamento e empreendedor
	Fase 2: 1978-1984 (Primeira crise da Novotel)		
2º Padrão	Fase 3: 1985-1989 (Implantação da Parthenon)	Crescimento por meio da marca Parthenon (novo produto e contrato de administração)	Empreendedor e planejamento
		Diversificação e diferenciação com a Sofitel (aquisição da Quatro Rodas)	Planejamento
	Fase 4: 1990-1993 (A grande crise)	Diversificação de produto com a Ibis (teste de mercado)	Empreendedor
	Fase 5: 1994-1998 (Novo dirigente)	Delegação de autoridade	Planejamento
Diversificação de produto com a Mercure		Planejamento	
3º Padrão	Fase 6: 1999-2000 (Ênfase na hotelaria econômica)	Desenvolvimento por meio da hotelaria econômica (Ibis) (liderança em custo e enfoque)	Planejamento
		Franquias e condotéis (Íbis e Mercure)	Planejamento
		Diversificação de produto e foco no mercado de lazer com os <i>resorts</i>	Empreendedor e Planejamento
4º Padrão	Fase 7: 2001-2006 (Opção pela administração hoteleira)	Diversificação de produto com Formule 1	Empreendedor e Planejamento
		Conversão dos serviços antigos	Planejamento
		Operadora hoteleira (iniciou o processo de venda das unidades próprias)	Planejamento
		Retirada da marca Parthenon	Planejamento

Fonte: Dados coletados

Em seguida, os resultados da pesquisa serão expostos com detalhamento.

4.1. Síntese dos principais padrões de estratégia da Accor Hotels do Brasil

O quadro 1 apresenta os quatro padrões de estratégia. Desde o início (1974), a empresa buscava desenvolver-se por meio da implantação de 100 hotéis da Novotel. A inauguração do Novotel Morumbi, em 1977, na cidade de São Paulo foi um marco de sucesso para a empresa por ter demonstrado que o Brasil era um país com alto potencial turístico. Esse padrão de estratégia atuou até a metade da década de 80 e foi fortemente influenciado pelo fundador.

No final da década de 70 e no início da de 80, o ambiente de negócios no Brasil era favorável ao desenvolvimento do setor hoteleiro. Diferentemente do que ocorreu ao longo da década de 80, momento que não havia facilidades de financiar hotéis e nem incentivos governamentais para o setor hoteleiro. Diante da situação, Julio Lazarte criou um novo produto totalmente voltado para o mercado brasileiro, a marca Parthenon, composta por *flats* que ofereciam hospedagem.

A expansão por meio de unidades da Parthenon foi a primeira mudança da organização. A empresa mudou para poder dar continuidade ao crescimento, deixou a idéia inicial de inaugurar 100 hotéis da Novotel para expandir-se por meio da Parthenon. Aqui, tem-se a adoção de um novo padrão de estratégia que foi idealizado por Julio Lazarte. Observa-se, ainda, que a empresa mudou, mas manteve, com menor ênfase, o desenvolvimento da marca Novotel.

No final da década de 80, a rede Quatro Rodas foi adquirida para implantar a Sofitel. Com os hotéis de luxo, a organização passou a ter visibilidade no mercado, demonstrando aos investidores a sua capacidade e seriedade em administrar. A empresa alcançava mais um segmento de mercado, mantendo o mesmo padrão estratégico, o de desenvolver-se por meio da Parthenon.

No ano de 1999, iniciava-se uma outra fase. A empresa adotou novo padrão de estratégia, o de expandir-se não mais pela hotelaria *midscale*, mas pela econômica, por meio da Ibis. A marca que chegara ao Brasil em 1991 sem ser planejada, atuou apenas como um teste de mercado até 1998. A adoção dessa estratégia foi influenciada por uma equipe de líderes dirigida por René Baudelaire. Salienta-se que mesmo enfatizando a hotelaria econômica, a organização manteve o desenvolvimento do seu portfólio, por meio das suas marcas – Novotel, Sofitel, Mercure e Parthenon.

Em 2001, a Ibis tomou mais impulso. A diretoria formatou dois tipos de contratos, o de franquias e o de condotéis, como uma saída para administrar empreendimentos sem desembolsar recursos financeiros próprios. Os condotéis eram semelhantes ao sistema de *flats*. A construtora disponibilizava a venda dos apartamentos a diferentes pessoas, mas a grande diferença desse formato em relação ao de *flats* é que os proprietários não poderiam morar ou alugar como inquilinos seus próprios apartamentos e o retorno seria fixo, diminuindo o risco para o investidor. Todos os apartamentos do condotel ficam no *pool* de locação, sob a responsabilidade da operadora hoteleira. Além disso, a marca Formule 1 chegou ao país fortalecendo a expansão da hotelaria econômica.

Nessa fase, a Accor Hotels do Brasil novamente mudou estrategicamente mantendo o desenvolvimento por meio da hotelaria econômica. A nova mudança foi a reestruturação dos antigos empreendimentos, que se desmembraram na venda de unidades hoteleiras que eram de posse da empresa. O padrão de estratégia adotado foi o de administrar unidades hoteleiras e não o de ser proprietária delas. Verificou-se que esse último padrão estratégico estava sobreposto ao de crescer por meio da hotelaria econômica. Finalmente, em meados de 2006 a empresa retira a marca Parthenon do mercado. Os empreendimentos que possuíam a Parthenon passaram a ter a marca Mercure.

4.2. Fases do processo de formação das estratégias da Accor Hotels do Brasil

Ocorreram sete fases ao longo da história da Accor Hotels do Brasil. Em cada uma dessas fases podem ser notados as ações estratégicas e os eventos marcantes, observando-se o contexto.

4.2.1. Fase 1: 1974-1977 (Entrada no Brasil)

A década de 70 foi favorável ao crescimento da indústria hoteleira. Nessa época, a entrada das cadeias internacionais de hotéis no Brasil foi estimulada pela situação econômica brasileira e pelo acirramento da concorrência entre essas companhias em nível internacional (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Situando-se no tempo, apontam-se cronologicamente, os eventos marcantes que ocorreram nessa fase: 1974 - decisão de entrar no Brasil; 1974 - escolha do executivo Julio Lazarte (fundador) para dirigir a filial no Brasil; 1975 - formação da empresa com a participação de 12 acionistas; 1977 - inauguração do primeiro Novotel.

A Novotel despertou interesse pelo Brasil em 1974. Como era um país do “milagre econômico”, a economia estava favorável aos negócios. Essa situação foi percebida por um dos dirigentes do Grupo Louis Dreyfus, que era amigo dos empresários da Novotel. O Grupo Dreyfus era uma corporação francesa bastante diversificada, atuante em diferentes atividades empresariais (agronegócios, energia e finanças) e uma de suas filiais estava localizada no Brasil.

Existia, então, a idéia, mas, não havia ninguém para desenvolver a rede hoteleira, até que o francês Julio Lazarte recebeu o convite de iniciar as operações da Novotel no Brasil. A Novotel internacional era formada por 50 hotéis, entretanto, não dispunha de recursos financeiros suficientes para iniciar suas atividades no país sozinha.

Os recursos próprios que correspondiam a uma das partes da constituição financeira da empresa originaram-se da congregação de mais de 12 acionistas, captados pelo dirigente. Entre os acionistas, estavam Unibanco, Bamerindus, Dreyfus, Banco Francês e Brasileiro, Jacques Borel (Ticket Restaurante), entre outros. O processo para a abertura da empresa durou um ano, ou seja, de agosto de 1974 até agosto de 1975. Na época, o objetivo era montar no Brasil uma rede com 100 unidades hoteleiras da marca Novotel..

Seguindo o conceito da marca francesa, a Novotel foi motivo de polêmicas. As pessoas não acreditavam que um hotel localizado próximo à Marginal Tietê-SP fosse dar certo. Mesmo assim, foi inaugurado o Novotel Morumbi, em 1977, conseguindo o sucesso com 79% de ocupação no primeiro ano de operação que objetivava atender o público de negócios.

4.2.2. Fase 2: 1978-1984 (Primeira crise da Novotel)

A conjuntura político-econômica do Brasil no final da década de 70 e no início dos anos 80 foi preocupante para a condução dos negócios e a realização de investimentos. Ocorreram também transformações no cenário internacional, trazendo à tona a vulnerabilidade da economia nacional. Diante disso, apontam-se, a seguir os eventos marcantes dessa segunda fase: 1978 - mudança cambial; 1983 - pagamento da dívida da empresa aos bancos credores pelos acionistas; 1983 – surgimento da idéia de desenvolver a Parthenon.

A organização ficou mais endividada devido à valorização do dólar e não tinha condições de sanar o débito que possuía. Simultaneamente a essa crise, o diretor geral continuava com o compromisso de desenvolver 100 hotéis, entretanto o momento não favorecia a concretização desse objetivo. Em 1982 e 1983, a situação se agravou, alguns acionistas afastaram-se da

sociedade e os bancos exigiam o pagamento da dívida. Não havendo mais saída, os acionistas que permaneceram no grupo uniram-se, fazendo um acordo que desencadeou no aporte de capital. A empresa ficou, então, relativamente sem dívidas e começou uma vida nova.

O pagamento aos bancos credores, todavia, deixou os acionistas sem recursos para investir. Preocupado, Julio Lazarte pensou em alguma solução. Ele então analisou o ambiente externo e percebeu que as empresas de construção civil também estavam numa situação difícil devido à nova Lei do Inquilinato, por não ser um negócio atrativo ao investimento. Diante dessa situação, a marca Parthenon surgiu como uma opção, uma maneira diferente de crescer, uma vez que a Novotel não tinha como se desenvolver por necessitar de alto investimento. Julio Lazarte foi capaz de enxergar uma oportunidade de negócios em meio a dificuldades. A Parthenon foi resultado de uma união de interesses, tanto das construtoras quanto dos investidores. A idéia era administrar empreendimentos residenciais (condomínios) como se hotéis fossem, sem colocar capital próprio.

4.2.3. Fase 3: 1985-1989 (Implantação da Parthenon)

Essa foi uma fase marcada por grandes oscilações nas taxas da inflação. Mas, tentava-se combatê-la de vários modos. Mesmo assim, ainda houve crescimento em diferentes setores da economia. Desse modo, aconteceram dois eventos marcantes nessa fase: 1985 - inauguração do primeiro Parthenon; 1989 - aquisição da cadeia hoteleira Quatro Rodas.

Estruturada a idéia, vendidos os apartamentos, o primeiro empreendimento da Parthenon foi inaugurado em 1985. Reiniciava-se aqui a trajetória de crescimento da empresa. Essa foi uma das “mudanças importantes que aconteceu”, explicou o diretor da marca Odilon dos Santos. Por outro lado, a matriz da companhia, situada na França, cobrava a implantação de hotéis cinco estrelas ao dirigente da empresa no Brasil. “A Accor precisava dar um impulso na hotelaria porque ela possuía apenas a Novotel e os *flats* que não davam muita visibilidade naquela ocasião”, explicou o fundador. Em 1989, a organização obteve bons resultados adquirindo os três hotéis da rede Quatro Rodas, inserindo a marca Sofitel.

4.2.4. Fase 4: 1990-1993 (A grande crise)

O Plano Collor, plano econômico que foi implantado no Brasil, influenciou as atividades das organizações situadas no país. Particularmente, ele levou a Accor Hotels a um momento crítico. Sendo os principais eventos marcantes dessa fase: 1990 - início do Plano Collor; 1990 - chegada do senhor René Baudelaire ao Brasil; 1991 - inauguração do primeiro hotel da marca Ibis.

O início dessa fase foi marcado pela implantação do Plano Collor. Julio Lazarte, que estava dirigindo a empresa na época, explicou que o plano foi uma “tragédia” para a organização. A empresa havia investido na aquisição da rede Quatro Rodas e estava com mais unidades hoteleiras, quando, de repente, os hotéis ficaram vazios, com uma taxa de ocupação de 5%. No mesmo mês da implantação do Plano Collor, chegou ao Brasil um executivo francês. Ele assumiu a Diretoria da Sofitel iniciando um trabalho de incorporação da filosofia européia nos hotéis da antiga Quatro Rodas. O administrador René Baudelaire tinha como meta alinhar a marca Sofitel ao mercado brasileiro.

Nesse ambiente inóspito ao desenvolvimento, surgiu o primeiro Ibis, em 1991, na cidade de Fortaleza. De modo não planejado pela empresa, foi realizado um acordo com o proprietário do Hotel Flamengo, localizado também naquela cidade, que era parceiro e conhecido do senhor Julio Lazarte, para administrá-lo com a marca Ibis. Por sua vez, a administração do primeiro hotel da Ibis no Brasil lançou-se como um teste de mercado da hotelaria econômica.

4.2.5. Fase 5: 1994-1998 (Novo dirigente)

No final de 1993, começou a ser implementado outro plano de combate à inflação. Junto com o presidente da República – Itamar Franco - entrou em vigor o Plano Real. A estabilização da economia a partir de 1994 marcou o início de uma fase de expansão da demanda do setor hoteleiro brasileiro. A seguir, serão apresentados sucintamente os principais eventos ocorridos entre 1994 e 1998: 1994 - René Baudelaire assume a diretoria geral; 1998 - inauguração do primeiro hotel Mercure.

Observa-se que o primeiro evento foi acompanhado por um acontecimento econômico importante. Juntamente com o Plano Real, o novo executivo – René Baudelaire - assumiu a diretoria geral em 1994. Observa-se que entre 1990 e 1993, Julio Lazarte estava preparando René Baudelaire para assumir a direção da organização, esse foi o período da transição/sucessão entre os principais líderes. O grande desafio era manter a liderança no setor. Para isso, ele realizou algumas ações internas em busca da expansão, trazendo em 1998, a marca francesa Mercure.

4.2.6. Fase 6: 1999-2000 (Ênfase na hotelaria econômica)

A economia brasileira apresentou-se mais estabilizada, entusiasmando os empresários. Nessa fase, os eventos marcantes ocorridos foram: 1999 – decisão de crescer por meio dos empreendimentos econômicos; 2000 – inauguração dos *resorts* da Sofitel.

A Accor foi evoluindo com o formato do sistema de *flats*, transferindo essa metodologia para o desenvolvimento específico de hotéis, chamando-os de “condotéis”. Essa idéia foi a saída para retomar o desenvolvimento de hotéis da marca Mercure e da Ibis, esta última estava com apenas duas unidades operando como teste de mercado.

Estabelecida a metodologia dos condotéis, a empresa vislumbrou a possibilidade de desenvolver a marca Ibis. As duas unidades iniciais em operação da Ibis não fizeram parte desse planejamento, mas contribuíram para o estudo do desempenho da marca que era sucesso absoluto. Operando essas unidades, a Accor Hotels percebeu que havia um nicho de mercado muito grande no Brasil que ainda não era atendido por seus concorrentes. Os hotéis econômicos pareciam ser apropriados ao público brasileiro. Foi então, que a empresa planejou o desenvolvimento agressivo da marca Ibis, utilizando o sistema de condotéis e franquia. Após o primeiro Ibis, dessa nova fase, em Curitiba, a expansão da marca tomou um ritmo acelerado, com uma série de projetos em andamento e perspectivas de chegar ao final de 2007 com 50 hotéis da marca Ibis.

Mesmo atuando no mercado de hotéis econômicos, a companhia buscava outros nichos para manter-se líder na indústria hoteleira. Perseguindo esse objetivo, a Accor Hotels do Brasil entrou no segmento de *resorts* com dois hotéis da Sofitel na Costa do Sauípe-BA. Essa ação não foi prevista no planejamento estratégico da empresa.

4.2.7. Fase 7: 2001-2006 (Opção pela administração hoteleira)

Em setembro de 2001, no contexto internacional ocorreu o ataque terrorista nos Estados Unidos. Isso repercutiu negativamente na indústria do turismo, de diferentes maneiras, prejudicando as organizações reconhecidas mundialmente que mantinham seus escritórios centrais no alvo dos terroristas e alterando o câmbio e a demanda turística. Após a identificação de um dos eventos mais marcantes dessa fase, complementa-se a explanação apresentando os demais para que possam ser explicados posteriormente: 2001 - inauguração da primeira unidade da marca Formule 1; 2001 – opção pela administradora de hotéis e *flats*; 2003 – operação dos hotéis da América do Sul com a mesma base administrativa localizada no Brasil; 2004 – aquisição de aproximadamente 30% das ações do Club Méditerranée pela Accor França; 2006 – retirada da marca Parthenon do mercado, substituindo pela Mercure.

Nesse mesmo ano de 2001, foi inaugurado o primeiro hotel da marca Formule 1 para atender ao mercado que buscava produtos super-econômicos. A Formule 1 foi um grande desafio para

o Brasil. Na Europa, o produto era formatado com um banheiro para cada quatro quartos. A diretoria geral do Brasil sabia que se trouxesse a marca sem adaptá-la nenhum brasileiro iria se hospedar. Desse modo, buscou-se um equilíbrio entre o que poderia ser adaptado ao país e o que não poderia.

Além disso, em 2001, os dirigentes entenderam que o negócio da empresa não era a construção de hotéis, mas a administração deles. Ao investir em edificação imobiliária, a empresa perderia liquidez para lançar novos hotéis e novas marcas e se tornaria mais dependente dos investidores. Dessa maneira, a organização começou a se desfazer do patrimônio imobilizado, dos seus hotéis, para ser especificamente administradora hoteleira.

O desinvestimento pode ser compreendido como uma mudança da Accor Hotels do Brasil. Ela deixou de investir em hotéis próprios, tornando-se uma operadora hoteleira. Vale salientar que a organização mudou estrategicamente nesse sentido, mas continuou a seguir a estratégia de atuar no segmento econômico da hotelaria.

Um novo acontecimento ocorreu em 2003, quando os diretores da Accor Hotels do Brasil passaram a responder pelas operações dos hotéis localizados em diferentes países da América do Sul. Esse fato não modificou diretamente as estratégias da empresa. A mudança foi em relação ao raio de atuação que aumentou, mantendo a mesma estrutura organizacional.

Aquisição de 29% das ações do *Club Méditerranée* mundial ocorreu em 2004. Nesse ano, a empresa já estava se recuperando da recessão causada pelo atentado terrorista. A cadeia francesa *Club Méditerranée* possuía 95 *resorts* em diferentes países (ACCOR, 2005). A participação nas ações dessa cadeia não faz da Accor a administradora da cadeia.

O último evento dessa fase foi a retirada do mercado da marca Parthenon. As unidades que possuíam essa bandeira recebeu a marca Mercure.

4.3. Estratégias adotadas pela organização

Os achados desta pesquisa corroboram com o que Knowles (1996) defende. Ele acredita que as companhias hoteleiras estão numa forte busca pelo crescimento, para que seja viabilizada à economia de escala e de escopo. Diferentes entrevistados apontaram a necessidade de alcançar essas economias a fim de conquistar o sucesso da Accor Hotels do Brasil, diminuindo os custos financeiros, administrativos e técnicos para obter maiores lucros.

Desse modo, a Accor Hotels do Brasil adotou diferentes estratégias ao longo de sua trajetória. As estratégias genéricas (PORTER, 1986) estiveram presentes em diferentes momentos. Desde o início, utilizando-se da estratégia de diferenciação e enfoque, ao atender o mercado *midscale*, até o momento em que, atuaram com a estratégia de liderança em custo em conjunto com a de enfoque no desenvolvimento da marca Ibis. Neste caso, percebe-se que as estratégias genéricas de Porter são apropriadas para as organizações que atuam na indústria de hospitalidade.

A discussão das estratégias específicas da hospitalidade baseou-se nas perspectivas de Knowles (1996) e de Olsen, Tse e West (1998). Primeiramente, comenta-se sobre as três estratégias básicas para prosseguir com as demais.

Ao longo de sua história a Accor Hotels adotou todas as três estratégias básicas: aquisição, contrato de administração e franquia. Visando o crescimento, ela desenvolveu a Parthenon utilizando-se da estratégia de contrato de administração. Logo em seguida, adquiriu a rede Quatro Rodas e mais recentemente atuou com franquias e novamente por contrato de administração. Até o momento, essas evidências estão alinhadas com o apresentado na literatura especializada demonstrada no referencial teórico deste trabalho. Todavia, o estudo desse caso apresentou um fato novo, o contrato de condotel. É importante esclarecer que o condotel é uma estratégia de contrato de administração, mas que os autores consultados não haviam comentado. Com isso, os resultados ampliam o conhecimento teórico especializado, demonstrando que no Brasil a estratégia de contrato de administração pode ocorrer também por meio dos condotéis. Portanto, percebeu-se que a organização atuou de modo previsto pelos estudiosos, de maneira complexa, utilizando-se de combinações das três estratégias que favoreceram a expansão mais rápida da empresa.

Além dessas três estratégias de crescimento, a Accor Hotels do Brasil também adotou estratégias de (i) desenvolvimento de novos produtos; (ii) diversificação de produtos; e, (vi) foco no mercado de lazer como opção de expansão. Portanto, percebeu-se a complexidade da trajetória de uma organização hoteleira, por ela adotar diferentes estratégias ao longo do tempo.

4.4. Modos de desenvolvimento das estratégias da Accor Hotels do Brasil

Discutidas as estratégias hoteleiras realizadas, reconhece-se que na maioria das vezes os dirigentes da empresa planejaram as ações estratégicas, prevalecendo o modo de planejamento. Salienta-se que em algumas delas a formação das estratégias iniciou no modo empreendedor e foi combinada com o modo de planejamento (MINTZBERG, 1973).

Para discutir esse assunto, tomaram-se por base algumas estratégias adotadas ao longo do tempo (ver quadro 1) que formaram períodos de continuidade vivenciados pela organização. Dos quatro agrupamentos, dois são híbridos: o modo de planejamento-empresendedor e o modo empreendedor-planejamento; o que os diferencia é a ordem dos acontecimentos. No primeiro, a estratégia foi iniciada pelo modo de planejamento e, no segundo, pelo modo empreendedor. Em seguida, as estratégias formadas pelo modo de planejamento serão comentadas, para finalizar com a formada pelo modo empreendedor.

No agrupamento das estratégias formadas por meio do modo de planejamento-empresendedor apresenta-se a estratégia inicial da empresa, que caracteriza bem esse modo. A classificação do agrupamento planejamento-empresendedor está sustentada pelas características e condições desses dois modos (MINTZBERG, 1973). Em consonância com os argumentos do autor, verificou-se que a estratégia foi originada pelo modo de planejamento, por ter sido ocasionada por uma decisão proativa, em virtude de o líder ter buscado o crescimento organizacional e por enfrentar um ambiente externo arriscado. E, posteriormente, foi seguido pelo modo empreendedor por ter sido influenciado pelas decisões empreendedoras do líder e por ser a empresa, naquela época jovem.

No que se refere ao modo de planejamento, ao decidir entrar no Brasil, o plano foi inaugurar 100 hotéis da marca Novotel, atendendo ao mercado intermediário voltado para negócios. Ou seja, crescer, desenvolver-se com o maior número de unidades possíveis e, com isso, alcançar a economia de escala (KNOWLES, 1996) que por sua vez favoreceria a continuidade do negócio. A empresa, além de planejar a sua chegada ao Brasil, também projetou o seu desenvolvimento. “[...] a idéia era desenvolver a Novotel, consolidar essa rede e depois buscar outras alternativas em função das características do mercado” (Otávio Rangel).

O agrupamento das estratégias formadas pelo modo empreendedor-planejamento é representado pelas estratégias de diversificação de produto (KNOWLES, 1996) que ocorreu com os *resorts* e com a marca Formule 1.

Pode-se também apresentar uma das estratégias que foi formada por meio do modo de planejamento. A unidade brasileira estava sendo cobrada pela matriz francesa, ela precisava implantar a marca Sofitel no Brasil. Tratava-se de uma estratégia de diversificação de produto (KNOWLES, 1996) que focava um nicho específico de mercado. O dirigente Julio Lazarte planejou e analisou o ajuste dos custos em função dos benefícios a serem conquistados para

trazer a marca Sofitel ao Brasil. Ele avaliou diferentes hotéis para adquiri-los, até que conseguiu fechar negócio com a rede Quatro Rodas. Logo, formou uma diretoria específica para a marca e projetou as ações que seriam implementadas. Por isso, caracterizou-se o modo da formação desta estratégia como de planejamento.

Quanto ao modo empreendedor de formação de estratégias, a diversificação de produtos que trouxe a marca Ibis para o Brasil, caracteriza esse momento na trajetória da empresa. Os dados coletados apontaram que o dirigente em busca do crescimento organizacional aproveitou a oportunidade para implementar a marca européia. Outro aspecto desse modo foi que na época, a organização ainda era jovem.

Portanto, verificou-se que o modo de formação de estratégia que prevaleceu foi o de planejamento. Provavelmente, isso pode se justificar por causa da influência da matriz francesa nos negócios do Brasil e pelo tamanho que a organização chegou. Com isso, os resultados alcançados se diferenciam de algumas pesquisas realizadas sobre o tema (MINTZBERG; WATERS, 1982, MINTZBERG; MCHUGH, 1985), ampliando, de certo modo, o conhecimento sobre o assunto. Nelas a *Steinberg* e a *The National Film Board*, que foram as organizações examinadas, não tinham as mesmas características da Accor Hotels do Brasil, por ser esta filial de uma corporação multinacional e possuir líderes engajados no objetivo organizacional que era o crescimento.

Pode-se dizer que uma das contribuições desta pesquisa foi a visão holística do processo de formação das estratégias. Mesmo analisando a formação das principais estratégias em particular, considerou-se também o processo como um todo, percebendo, com isso, a formação das estratégias da Accor Hotels desenvolveu-se por fases. Notou-se que a maior parte do processo investigado enquadra-se na abordagem do incrementalismo lógico. Ao longo do tempo a organização investigada atuou na maior parte de sua trajetória com proatividade, em busca do crescimento organizacional. Outra evidência observada foi que o planejamento ocorreu sem enrijecer o processo de formação das estratégias. Ele em alguns momentos tornou-se o ponto de partida, abrindo espaços para que as estratégias pudessem emergir. Tudo isso, parece fazer sentido porque o conceito do incrementalismo lógico concebe o planejamento, sem enrijecer o processo de formação das estratégias, situação encontrada na análise dos dados (QUINN, 1978).

Acrescenta-se ainda que o autor para formar esse conceito do incrementalismo lógico investigou dez grandes corporações. Desse modo, ao examiná-las ele percebeu que ao longo de suas trajetórias as empresas sofreram influências do ambiente interno e externo levando-as a realizar algumas mudanças estratégicas, assim como também ocorreu com a Accor Hotels do Brasil.

5. Considerações finais

Considerando o problema desta pesquisa, observou-se que o processo de formação das estratégias da Accor Hotels do Brasil ao longo do tempo apresentou quatro padrões de estratégia, sete fases, foram realizadas diferentes estratégias e o processo de formação dessas estratégias ocorreu predominantemente pelo modo de planejamento.

Atendo-se ao modo de planejamento das estratégias (MINTZBERG, 1973) que prevaleceu ao longo do período examinado, percebeu-se que isso talvez possa se explicar por ter havido uma matriz com estrutura internacional apoiando as ações da filial brasileira e também pelo tamanho que a organização atingiu. Considera-se que durante a administração do René Baudelaire, a empresa possuía momento burocrático (MINTZBERG, 1978) forçando de certo modo o planejamento por parte de seus dirigentes. Houve também modos híbridos de formação de estratégia, esse achado foi um dos que se destacaram, tendo em vista que na maioria dos estudos desenvolvidos por Mintzberg e seus colaboradores não foi indicada a presença do hibridismo pautado em bases empíricas.

Observando o fenômeno por completo, percebeu-se a presença do incrementalismo lógico (QUINN, 1978). A Accor Hotels do Brasil buscou em todo momento o seu intento estratégico, ou seja, a expansão para alcançar a liderança de mercado. A intenção estratégica é caracterizada por delimitar o fim, permitindo a flexibilidade aos meios, assim, as estratégias passam a ser realizadas perseguindo um horizonte (HAMEL; PRAHALAD, 2001, p. 53). Acredita-se que durante a sua história, a Accor Hotels do Brasil comportou-se dentro do previsto no modelo do incrementalismo lógico. Além disso, para alcançar o objetivo almejado a organização foi capaz de se adaptar ao ambiente, abraçando seus produtos a realidade cultural do país.

Diante dos achados, ainda pode-se perceber a complexidade de se atuar na indústria da hospitalidade. A Accor Hotels utilizou diferentes estratégias ao longo dos anos, observando-se que as de aquisição, de contrato de administração, de franquia, de diversificação, além das

genéricas de Porter (1986) tiveram maior destaque no processo de formação de estratégia. Sendo que mais recentemente, a companhia apresentou o condotel como parte da estratégia de contrato de administração, acredita-se que este resultado se destaque por não ter sido ainda apresentado pelos estudiosos da área (KNOWLES, 1996; OKUMUS; HEMMINGTON, 1998; OLSEN; TSE; WEST, 1998; INGRAM, 1999). Os resultados obtidos indicam também que para se manter em atividade num ambiente turbulento, a empresa precisou adotar estratégias que em determinados momentos atuaram conjuntamente.

Referências

- ACCOR. 2005. Disponível em: <<http://www.accor.com.br>>. Acesso em: 20 jul.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari K. 1994. Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora.
- CUNHA, C. 1996. Adaptação estratégica e ambiente turbulento. Tese (Concurso de Professor Titular) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GAZETA MERCANTIL. 1999. Análise setorial: a indústria hoteleira. São Paulo, v. 1.
- GEE, Chuck Y.; FAYOS-SOLÁ, Eduardo. 2003. Turismo internacional: uma perspectiva global. São Paulo: Bookman.
- GODOY, Arilda Schmidt. 1995. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. 2001. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 53-56.
- INGRAM, Hadyn. 1999. Hospitality: a framework for a millennial review. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 11, n. 4, p. 140-147.
- KNOWLES, Tim. 1996. Corporate strategy for hospitality. London: Longman.
- MERRIAM, Sharan B. 1998. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass.
- MINTZBERG, Henry. 1973. Strategy-making in three modes. California Management Review, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter.
- _____. 1978. Patterns in strategy formation. Management Science, v. 24, n. 9, p. 934-948, May.
- _____. 1979. An emerging strategy of direct research. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 582-589, Dec.
- MINZTBERG, Henry. 1998. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437.

_____. 2001. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. 2000. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160-197, Jun.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 465-499, sep.

_____. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272.

NODA, Tomo; BOWER, Joseph L. 1996. Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 159-192.

OKUMUS, Fevzi; HEMMINGTON, Nigel. 1998. Management of the change process in hotel companies: an investigation at unit level. *Hospitality Management*, v. 17, p. 363-374.

OLSEN, M.D.; TSE, E. C.; WEST, J. 1998. *Strategic Management in the hospitality industry*. Danvers: John Wiley & Sons.

PATTON, Michael Quinn. 2001. *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publication.

PORTER, Michael. 1986. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

QUINN, James Brian. 1978. Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. 1984. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. John Wiley & Sons. 2. ed., p. 123- 145.

VAN DE VEN, Andrew H. 1992. Suggestions for studding strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 169-188.

YIN, Robert K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Recebido em: 22/08/2007

Aprovado em: 26/02/2009