



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

VASCONCELOS PEREIRA LEITE, YÁKARA; DE AQUINO LUCENA, EDUARDO
MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA ACCOR HOTELS DO BRASIL

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 6, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp.

152-168

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228638006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA ACCOR HOTELS DO BRASIL

STRATEGIC CHANGES OF ACCOR HOTELS FROM BRAZIL

**YÁKARA VASCONCELOS
PEREIRA LEITE**

yakarav@hotmail.com

EDUARDO DE AQUINO LUCENA

eaqlucena@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é entender as mudanças estratégicas que a Accor Hotels do Brasil enfrentou ao longo do período 1974-2006. O arcabouço teórico do estudo está baseado na abordagem do processo da estratégia. Com base nas perspectivas de diretores e executivos que desempenharam papéis importantes na administração estratégica da companhia durante o período mencionado, um estudo de caso qualitativo foi desenvolvido. O principal método utilizado para coletar dados foi a entrevista semiestruturada. Três mudanças estratégicas foram identificadas. A primeira está relacionada com a introdução do conceito de *flat* na indústria hoteleira do país. A segunda mudança ocorreu quando a companhia decidiu elevar o número de seus hotéis econômicos. Com a terceira mudança, a companhia tornou-se uma administradora hoteleira. Ao longo do período estudado, a cadeia hoteleira inovou mediante: (i) a introdução de novas marcas no mercado brasileiro; (ii) a adaptação de seus produtos, os quais foram inicialmente lançados na Europa; (iii) e por meio da adoção de algumas práticas administrativas associadas ao conceito de *condotel*. Os resultados obtidos contrastam com alguns estudos empíricos que foram importantes para o desenvolvimento da pesquisa em processo de estratégia. Primeiro, foi observado que os diretores da firma foram capazes de superar a resistência psicológica à mudança, quando conceberam as soluções que tornaram possível a continuidade da estratégia de crescimento. Segundo, a firma realizou mudanças substanciais, mesmo quando sua situação econômico-financeira era desfavorável. Nesse âmbito, este artigo contribui com o campo de estratégia, ao analisar e descrever como mudanças estratégicas de uma cadeia hoteleira brasileira ocorreram no tempo e no espaço (contexto).

Palavras-chave: mudanças estratégicas, Accor Hotels do Brasil, processo de estratégia.

ABSTRACT

The aim of this paper is to understand the strategic changes that Accor Hotels from Brazil faced throughout the period of 1974-2006. The theoretical framework of the study is based on the strategy process approach. Based on the perspectives of directors and executives who performed important roles in the strategic management of the company during the period mentioned, a qualitative case study was developed. The main method used to collect data was a semistructured interview. Three strategic changes were identified. The first was related to the introduction of the flat concept in the hotel industry of the country. The second change occurred when the company decided to elevate the number of its economy hotels. With the third change, the company became a hotel management. Throughout the studied period, the hotel chain innovated with (i) the introduction of new brands in the Brazilian market, (ii) the adaptation of its products that

were first launched in Europe and (iii) the adoption of some administrative practices associated to the concept of condotel. The findings obtained contrast with some empirical studies that were important to the development of the strategy process research. First, it was observed that the directors of the firm were able to overcome the psychological resistance to change when they conceived the solutions that made possible the continuity of the strategy growth. Second, the firm made substantial changes even when its economic and financial situation was unfavorable. The paper contributes to the field of strategy by describing how strategic changes of a Brazilian hotel chain occurred through time and space (context).

Key words: strategic changes, Accor Hotels from Brazil, strategy process.

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o setor de serviços vem ganhando destaque no mundo. Uma quantidade bastante grande de organizações atua em diferentes segmentos do setor, como o bancário, o do comércio, o da saúde e o da hospitalidade, fato que gera postos de trabalho e contribui para o desenvolvimento socioeconômico de diferentes países.

A fim de obterem resultados satisfatórios, as organizações do setor de serviços devem oferecer produtos e/ou serviços que satisfaçam às exigências de seus clientes e usuários. Para isso, elas precisam adaptar-se às mudanças que ocorrem em seus ambientes de atuação. Ou seja, necessitam modificar determinadas práticas ou sistemas de trabalho a fim de se adaptarem às mudanças de caráter econômico, sociocultural, político-legal, tecnológico, entre outras, que ocorrem em seus ambientes externos. Nesse processo, os gerentes dessas organizações desempenham papéis importantes, uma vez que possuem o poder de tomar as decisões e de coordenar ações que contribuam para a viabilização das mudanças organizacionais. Em diferentes situações, as firmas precisam mudar as estratégias que seguem, para melhor se adaptarem às condições do ambiente externo em vigor.

McNulty e Ferlie (2004) entendem que a crescente turbulência ambiental dos tempos atuais contribui para o interesse acadêmico em torno das transformações das organizações contemporâneas. Neste assunto, um dos autores de destaque é Pettigrew (1987, p. 657).

A proposição do autor oferece subsídios à investigação de aspectos relevantes das mudanças estratégicas. Entretanto, Pettigrew *et al.* (2001) identificam algumas questões que ainda não foram satisfatoriamente esclarecidas na literatura acadêmica sobre a mudança e o desenvolvimento organizacional. Uma das questões diz respeito "à inclusão do tempo, história, processo e ação" (Pettigrew *et al.*, 2001, p. 697) nos estudos de mudança organizacional. Os autores indicam a importância da ligação entre contexto e ação e "a necessidade concomitante de expor processos e mecanismos de mudança por uma análise temporal" (Pettigrew *et al.*, 2001, p. 700). Segundo esses pesquisadores, torna-se importante compreender

como as mudanças acontecem, considerando as dimensões do tempo e espaço.

Na busca por colaborar para o fortalecimento da literatura no que concerne à lacuna de conhecimento apontada, este artigo tem como objetivo entender, no tempo e no espaço (contexto), como aconteceram as diferentes mudanças estratégicas da *Accor Hotels do Brasil* entre 1974 e 2006. Além disso, são descritas algumas inovações que foram promovidas pela firma durante o período pesquisado.

Os serviços de hospedagem são executados em locais onde os turistas pernoitam em suas viagens. Comumente, cerca de 20% a 30% das despesas totais de um passeio são feitas nos empreendimentos de hospedagem, correspondendo a uma parcela significativa dos gastos efetuados em uma viagem (Gee e Fayos-Solá, 2003). Mesmo o setor de hotelaria considerado importante para a geração de riquezas e numerosos empregos em diferentes regiões do país, uma quantidade relativamente pequena de estudos científicos foi desenvolvida para esclarecer como são gerenciados os diferentes subsistemas (estratégico, tecnológico, humano/cultural e estrutural) que compõem as organizações do setor.

Constatase que gestores de muitas organizações hoteleiras que atuam no Brasil não conhecem determinados modelos de gestão, propostos na literatura acadêmica, os quais podem contribuir para o aprimoramento da gestão de suas organizações. Tais modelos permitem orientar determinadas práticas de gestão. Acredita-se que diferentes profissionais que atuam no setor de serviços e, mais especificamente, no da hotelaria brasileira são capazes de se beneficiarem com a descrição das mudanças que foram executadas na gestão da líder de mercado do setor. Portanto, este artigo permite a compreensão ao leitor não somente de quais foram as principais mudanças estratégicas, mas também como e por que elas aconteceram. Acredita-se que este estudo pode ser útil a profissionais ligados à hotelaria (e também de outros setores), ao clarificar como ocorreram as principais mudanças estratégicas observadas na trajetória de crescimento da *Accor Hotels do Brasil*.

Ademais, o estudo contribui para o fortalecimento da literatura existente na área de mudança estratégica (Garud

e Van de Ven, 2002; Pettigrew *et al.*, 2001), ao demonstrar as formas pelas quais a líder de mercado do setor hoteleiro do Brasil utilizou para superar as mudanças ambientais e outros obstáculos que foram enfrentados em seu processo de crescimento.

O arcabouço teórico deste estudo foi construído com base na abordagem de processo de estratégia, a qual busca entender como as estratégias organizacionais são elaboradas ao longo do tempo e como os processos de mudança estratégica ocorrem (Van de Ven, 1992). Aqui, processo é entendido como "uma sequência de eventos que descrevem como as coisas acontecem ao longo do tempo" (Van de Ven, 1992, p. 169). De acordo com Pettigrew *et al.* (2001, p. 700), esta definição de processo, ao possibilitar que observações explícitas e diretas do processo em ação sejam feitas, permite que se descreva e explique como uma determinada entidade (no caso deste estudo, uma organização) se desenvolve e muda ao longo do tempo. Na seção referente aos resultados deste trabalho, serão descritos diferentes eventos que estiveram relacionados às mudanças observadas.

Com relação às inovações, a fundamentação conceitual utilizada neste artigo não tomou como base o pensamento de Schumpeter (1968), autor clássico da economia que forneceu contribuições marcantes para o estudo da inovação. Conforme Szmrecsányi (2002), nas diferentes fases de construção de sua obra, Schumpeter (1968) enfocou não somente o empresário inovador, mas também o processo de inovação propriamente dito. Em vez disso, as inovações promovidas pela Accor Hotels foram analisadas com base em autores da área de teorias das organizações. Para Hage (1999, p. 599), "inovação organizacional tem sido consistentemente definida como a adoção de uma ideia ou um comportamento que seja novo para a organização [...]. A inovação pode ser um produto novo, um serviço novo, uma tecnologia nova ou uma prática administrativa nova".

Para concretizar os objetivos, este artigo está estruturado em seis seções. Nesta, apresentou-se o objetivo do estudo. Na seguinte, exibe-se a fundamentação conceitual que orienta o desenvolvimento da pesquisa. Para em seguida, demonstrar os procedimentos metodológicos empregados e os resultados obtidos. Posteriormente, uma discussão é promovida entre os resultados do estudo e os textos que fundamentam conceitualmente o trabalho. E, finalmente, a conclusão do artigo é apresentada.

MUDANÇA ESTRATÉGICA

Com base em uma revisão de literatura interdisciplinar, Van de Ven e Poole (1995) encontraram que as diferentes teorias utilizadas para explicar processos de mudança podem ser agrupadas em quatro escolas básicas de pensamento. Na visão dos autores, essas teorias oferecem subsídios para explicar aspectos do processo de mudança de uma entidade organizacional.

Na primeira, a teoria do ciclo de vida, os estudiosos da administração adotam a metáfora do crescimento orgânico para explicar as mudanças de uma organização desde o seu nascimento até o seu término. A ideia é a de que existem diferentes estágios de desenvolvimento, como o nascimento, a adolescência, a maturidade, o declínio ou a morte. A segunda teoria, a teleológica, baseia-se na suposição de que "a mudança é guiada por um objetivo ou um estado final desejado. Ela pressupõe que a organização é povoada por indivíduos intencionais e adaptativos" (Garud e Van de Ven, 2002, p. 208). A terceira é a dialética, a qual se baseia na suposição de que na organização existem forças e valores contraditórios que competem entre si em busca de dominação e controle. Em uma organização, podem existir objetivos conflitantes ou grupos de poder que competem pela prioridade. Na quarta teoria, a evolucionária, Van de Ven e Poole (1995) utilizam o termo evolução para as mudanças cumulativas que acontecem em populações de organizações. Da mesma maneira como a evolução biológica, a mudança acontece por meio de um ciclo contínuo de variação, seleção e retenção. As variações (novas formas) frequentemente ocorrem de modo aleatório. A seleção acontece pela competição entre as formas, e é o ambiente que seleciona aquelas que melhor se adaptam aos recursos disponíveis. "A retenção envolve as forças (incluindo inércia e persistência) que perpetuam e mantêm certas formas organizacionais" (Garud e Van de Ven, 2002, p. 209).

Diante dessas diferentes teorias de mudança, o seguinte questionamento parece ser pertinente: qual das teorias propostas por Van de Ven e Poole (1995) melhor explica as mudanças estratégicas que foram promovidas pela Accor Hotels durante o período examinado?

Como já mencionado, Pettigrew (1987) propõe um modelo para a análise dos processos de mudança estratégica, o qual é composto por três dimensões: conteúdo, contexto e processo. Para o autor, a formulação do conteúdo de uma mudança estratégica relaciona-se com o contexto e o processo. O conteúdo está ligado à pergunta: o que muda na organização? O contexto (externo e interno) envolve os fatores que explicam por que as mudanças acontecem. O processo contribui para o entendimento sobre como as mudanças ocorrem.

Levando em conta as indicações de Pettigrew *et al.* (2001), neste estudo, optou-se pela descrição de eventos relacionados à dimensão contexto (externo e interno) nos diferentes períodos da trajetória de crescimento da empresa estudada. Conforme Motta (1997), em determinadas situações, o meio (contexto externo) pode forçar as organizações a promoverem mudanças. Com informações acerca desse ambiente (contexto) externo, cada organização tem condições de identificar ameaças e oportunidades. Segundo Ansoff (1973, p. 26), o problema não está em relacionar as oportunidades, mas em direcionar e coordenar as bases da empresa para obtê-las. Nesse caso, "o top management precisa buscá-las com energia e dedicação". A organização pode ser bastante beneficiada, caso execute

bem o processo de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades existentes no ambiente externo.

O contexto interno, por sua vez, compreende a estrutura, a cultura e o contexto político da firma (Pettigrew, 1987). Ampliando o modelo original de Pettigrew (1987), os autores deste texto acreditam que o contexto interno também pode englobar as capacidades de uma determinada firma. Kay (1996) faz uso do conceito de capacidades diferenciadoras como fatores internos da empresa importantes para as estratégias, já que não são facilmente reproduzidas. O autor apresenta três fontes principais de capacidade diferenciadora: a arquitetura, a reputação e a inovação. A arquitetura trata de uma rede de contratos consensuais dentro ou em torno da empresa, os quais podem ser internos (entre a empresa e seus empregados, e entre eles), externos (entre a empresa e seus fornecedores ou clientes) e em forma de rede (entre um grupo de empresas em cooperação). A reputação pode ser o mecanismo mais importante para transmitir informações aos consumidores. É uma maneira de lidar com atributos de qualidade dos produtos. A inovação está diretamente ligada à tecnologia. Entretanto, para que esta se torne uma vantagem competitiva depende da sua união com outra capacidade diferenciadora, como, por exemplo, a inovação e a reputação, ou a inovação e a arquitetura.

Alguns autores discutem a interpretação do contexto na visão dos membros organizacionais. O contexto externo é o ambiente no qual a organização atua, ou seja, o local onde atuam o círculo de influências e as relações. O poder do ambiente sobre as empresas vem sendo discutido por pessoas de diferentes setores, mas a preocupação parece centrar-se em ser flexível para se adaptar. Por isso, é comum pensar que as empresas são organizações apenas adaptativas? Por um lado, parece ser coerente acreditar que elas realmente sejam assim, por existirem forças que atuam sobre suas ações. Por outro, não se pode negar que as empresas influenciam o ambiente (Child, 1972; Child e Smith, 1987).

Child e Smith (1987) explicam que o ambiente é composto por um ambiente objetivo e um ambiente subjetivo. O primeiro se forma pelos acontecimentos reais da mudança; o segundo, contudo, pelas percepções e interpretações dos dirigentes acerca do ambiente objetivo. Essas ideias estão em consonância com o processo de percepção dos dirigentes, proposto por Child (1972). Já Smircich e Stubbart (1985) acreditam que essas representações do ambiente objetivo podem ser tratadas com distorções. Com a intenção de minimizar tais distorções, os autores estabelecem o ambiente declarado (*enacted*), o qual requer esforços intelectuais dos participantes para gerar sentido (comum) dentro das empresas. Assim, Smircich e Stubbart (1985) acreditam que os dirigentes não podem considerar-se excluídos da dinâmica ambiental, pois eles também promovem tendências, uma vez que fazem parte do processo estratégico organizacional.

Motta (1997, p. 45) também compartilha dessa mesma linha de raciocínio apresentado na definição do ambiente declarado (*enacted*). Nesse sentido, o autor explica:

O indivíduo é, essencialmente, uma criação do sistema social: a mente humana recebe impressões e estímulos externos, e o comportamento individual é uma reação a esses estímulos. Se o indivíduo e a organização são produtos de um contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional.

Ainda sobre esse tema, ressalta-se que a escola de configuração classificada por Mintzberg et al. (2000) complementa a discussão sobre mudança estratégica. Segundo os autores, a elaboração das estratégias pode ser entendida por meio dos estados da organização e de seu contexto, conhecida como configurações, ligada ao processo de geração da estratégia como transformação. As configurações são estados que as organizações atravessam ao longo do tempo.

A organização, ao se relacionar com o ambiente em um dado momento, pode tomar certa configuração. As transformações mais profundas, por serem resultadas do rompimento de uma dada configuração, promovem, consequentemente, mudanças, acarretando nos momentos de instabilidade. Dessa forma, a configuração ajuda a lidar com a complexidade do ambiente, na medida em que fornece a alternativa de simplificar a compreensão das relações entre diversos aspectos que envolvem a organização (Mintzberg et al., 2000).

Nesse contexto, destacam-se algumas premissas básicas da escola de configuração. A primeira afirma que as organizações podem ser descritas por alguma configuração estável. Por um período de tempo, ela adota uma estrutura adequada àquele contexto, assumindo determinados comportamentos que originam um conjunto de estratégias específicas. Outra premissa assegura que os períodos de estabilidade podem ser interrompidos por processos de transformação. As sucessões de configurações e os períodos de transformação podem ser ordenados em sequências padronizadas, ao longo do tempo, descrevendo ciclos de vida das organizações. A finalidade é conduzir a organização de uma configuração (estratégia e estrutura) para outra, considerando as condições ambientais. Com isso, a mudança pode ser explicada por uma lógica de transformação.

Todas essas perspectivas teóricas fundamentam a análise das mudanças, ao implicar o desenvolvimento das estratégias. Desse modo, ao trilhar a história da Accor Hotels do Brasil, foram identificadas fases de estabilidade e de mudanças estratégicas, as quais são apresentadas, posteriormente, na seção dos resultados.

Após o entendimento da mudança estratégica, abordam-se os estudos teórico-empíricos clássicos ligados a esse tema. Acredita-se que seus resultados e conclusões possam contribuir para esta pesquisa. Salienta-se, ainda, que a maioria dos estudos discutidos nesta seção tratam de questões voltadas às estratégias adotadas por organizações estrangeiras e demonstram resultados de suas realidades, os quais podem ser diferentes dos da Accor Hotels do Brasil.

Para pesquisar os padrões da formação das estratégias, Mintzberg (1978) estudou as estratégias da empresa alemã Volkswagen, de 1934 a 1974, e as do governo dos Estados Unidos na Guerra do Vietnã, de 1950 a 1973. Observaram-se, na leitura desse estudo, tipos de padrões de estratégias, por meio dos quais o autor pôde perceber vulnerabilidades organizacionais causadas pelo ambiente. Nos dois casos, ocorreram mudanças, que, em alguns momentos, foram caracterizadas como globais: houve mudanças bruscas, mas existiram períodos de continuidade, sem alteração na estratégia. Mintzberg (1978) chegou a afirmar que as mudanças globais são difíceis de ser realizadas com sucesso.

Uma grande contribuição desse estudo da Volkswagen e da Guerra do Vietnã foi a identificação da relação entre a dinâmica ambiental e a burocracia organizacional, com a liderança mediando as duas forças. Constatou-se, portanto, que o ambiente pode influenciar as ações estratégicas das empresas, as quais são evidenciadas pelas tendências de mercado, pela atuação do governo, pela economia, entre outras forças. A burocracia, por sua vez, geralmente é identificada em organizações maiores que necessitam de processos e de padronização das atividades para facilitar a execução do trabalho. Uma liderança atuante pode agir entre essas duas forças, verificando a necessidade da adoção de ações estratégicas. Essa realidade parece estar próxima deste estudo, principalmente por tratar-se de organizações complexas com estruturas burocráticas que atuam em contextos dinâmicos.

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. De organização arrojada, localizada no Canadá, expandiu-se por diferentes cidades do país. Os autorescreditaram que se tratou de um caso clássico de crescimento, formalização e diversificação de empresa empreendedora. A organização esteve sempre voltada para o crescimento. Para isso, o proprietário preocupou-se em conhecer bem o negócio e o mercado, atendendo às necessidades dos clientes. Diante do aumento do número de unidades, a formalização surgiu como opção para padronizar os serviços, mantendo o controle da qualidade. Finalmente, a diversificação facilitou a expansão da empresa, no momento em que os estabelecimentos se voltaram para os segmentos específicos de mercado.

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. Ao descreverem a história em sete períodos, buscaram responder à questão: como essas estratégias desenvolveram-se? Os dados foram interpretados mediante a observação da natureza emergente das estratégias, mas houve dificuldade de identificar intenções no contexto coletivo. Assim, eles demonstraram que as estratégias foram adotadas conforme as necessidades correntes da estrutura adhocrática organizacional. Todavia, houve períodos em que a

interferência do líder foi fundamental para reorientar estrategicamente a empresa. Por essa razão, as estratégias puderam surgir tanto com espontaneidade quanto com planejamento. Houve uma mudança na estrutura da empresa: no início, a organização atuou como uma adhocracia, mas, com o passar do tempo, devido ao aumento de tamanho, a estrutura tornou-se burocrática. Essa mudança foi bastante influenciada pelo aumento da demanda que exigia maior quantidade e tipos de filmes, forçando o melhoramento da administração. Este é um dos pontos que converge para os achados do estudo de Mintzberg e Waters (1982).

Pode-se destacar, também, a pesquisa realizada numa empresa britânica por Pettigrew (1987). No início deste estudo, apresentou-se o modelo conceitual proposto pelo autor. Aqui, no entanto, comentam-se as transformações estratégicas vivenciadas pela organização.

Para complementar essa discussão, o estudo apoia-se em autores que trazem uma perspectiva mais atual, por identificarse que a administração da mudança estratégica representa um grande desafio para os cientistas e gestores. Apresenta-se, então, uma visão contemporânea, com o propósito de conhecer o estado da arte do tema (Chakravarthy e White, 2002; Garud e Van de Ven, 2002; Hatch, 1997; Hall, 2001; Johnson et al., 2007; Wit e Meyer, 2004).

Johnson et al. (2007) explicam que, embora parte dos textos sobre mudanças estratégicas trate a mudança verticalmente, em movimento de cima para baixo, não se pode deixar de considerar que os líderes nem sempre conseguem controlar tudo. A partir disso, esses autores se esforçam para demonstrar como se pode administrar a mudança estratégica. Com base neste objetivo, propõem um modelo sustentado por quatro pilares: (i) diagnóstico; (ii) agentes de mudança; (iii) alavancas para mudança; e (iv) armadilhas da mudança estratégica. De modo específico, a proposição dos autores compila, em certa medida, aquilo que foi estudado pelos cientistas clássicos. Nesse modelo de Johnson et al. (2007), é atribuído ao contexto o papel fundamental de administrar as mudanças em relação ao conteúdo e ao processo (Pettigrew, 1987; Pettigrew et al., 2001).

Johnson et al. (2007) apresentam fatores que precisam ser considerados nos estudos sobre mudança. Eles explicam que os processos simbólicos têm sua importância no momento em que se inicia a mudança. Segundo os autores, os símbolos são objetos, fatos, atos ou pessoas que expressam mais do que seu conteúdo intrínseco, que podem remodelar crenças e expectativas e afetar a mudança. Esses autores, nessa perspectiva, trabalharam com os métodos, os estilos e as formas de mudanças.

Hatch (1997) reconhece a mudança como um fenômeno que conduz ao aprendizado organizacional. Ele concorda com Johnson et al. (2007), ao identificar que o processo de mudança não ocorre apenas de cima para baixo. Devido a isso, reconhece que esse comportamento leva a empresa ao aprendizado, por

interagir com diferentes membros da organização, com uma visão mais democrática.

Baseado no modelo clássico de mudança que investiga o processo em três estágios (descongelamento, mudança e recongelamento), Hatch (1997) explica que as atividades de mudança ocorrem em três níveis: ambiental, organizacional e individual. Para esse autor, o foco não está nos estágios de mudança, mas sua preocupação concentra-se na identificação e na avaliação das forças que impulsionam as mudanças.

Trazendo a discussão para o âmbito do indivíduo, considera-se que este, com as suas crenças, experiências e ações pode facilitar ou dificultar a implementação das mudanças organizacionais. Como diz Hatch (1997), o indivíduo exerce poder no processo de mudança. Além disso, o autor reforça que o pensamento da mudança está atrelado à aprendizagem organizacional, visto que está ligado aos indivíduos.

Em um entendimento do contexto externo à empresa, Hall (2001) salienta que as pesquisas mais recentes identificam a transformação organizacional semelhante ao processo ecológico. Isso se explica em vista da competição e da seleção natural das espécies, situação em que sobrevive quem possuir capacidade de adaptação e competências diferenciadoras. Chakravarthy e White (2002) concordam com esse entendimento, mas alertam que a grande maioria dos estudos sobre processo de estratégia possui limitações, por se preocupar com os resultados organizacionais e esquecer-se de investigar as decisões dos dirigentes.

Por fim, ressalta-se que, ao adotar as mudanças estratégicas, os dirigentes, geralmente, perseguem o desenvolvimento empresarial. Um fator de destaque nesse processo é a inovação. Ao inovar, a empresa poderá gerar uma mudança estratégica de caráter mais radical. A inovação, de âmbito gerencial ou de produto, possui força para modificar o posicionamento da firma perante o mercado, como será destacado a seguir.

INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Na visão de Hall (2001, p. 194), ao serem consideradas as inovações nas organizações, o foco torna-se mais limitado, "porque uma inovação pode ter um impacto em apenas uma pequena parte de uma organização". Variações menores em práticas administrativas como também reorientações radicais de organizações também podem ser consideradas inovações.

De acordo com Hall (2001), a maioria das análises de inovação tem se concentrado no aspecto tecnológico. Todavia, outras formas de inovação compreendem práticas organizacionais ou administrativas, relacionadas às condições passadas e presentes. Existem inovações programadas, que são planejadas e ocorrem mediante pesquisa e desenvolvimento de produto ou serviço. Outras inovações ocorrem quando as organizações percebem uma situação de crise e a necessidade de tomar providências. As inovações podem ser promovidas por iniciativas da própria organização ou impostas por forças do ambiente.

Há, na literatura da área, uma discussão sobre a influência das características organizacionais e sobre a percepção dos membros quanto à implementação da inovação. Hall (2001) explica que existem autores que defendem as características organizacionais como os aspectos mais importantes para o processo de inovação, sobrepondo-se à influência dos membros organizacionais. Esse autor relata, contudo, que uma empresa chefiada por um grupo dominante, que está a favor da mudança, tem maior probabilidade de mudar/inovar que uma organização não especializada, conduzida por um grupo que valoriza a estabilidade. Também é preciso reconhecer a pressão do ambiente externo, como, por exemplo, as condições econômicas, a concorrência, entre outras forças, que influenciam a adoção da inovação.

Ressalta-se, ainda, que a inovação parece estar relacionada à competitividade estratégica de uma firma e à capacidade de ganhar retornos acima da média. E, nessa perspectiva, as inovações são entendidas como cruciais para as empresas, por facilitarem a produção de produtos e serviços diferenciados aos da concorrência. Com isso, a inovação pode ser uma fonte vital de vantagem competitiva para empresas que competem na arena global (Hage, 1999; Hitt *et al.*, 2002) e pode contribuir para o fortalecimento de seus processos internos.

É importante registrar que existe diferença entre invenção e inovação. Hitt *et al.* (2002, p. 525) esclarecem que a invenção "é o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo". A inovação "é o processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção". Nessa perspectiva, a inovação ocorre quando existe a invenção.

Concebendo a inovação como um sistema social, Fuglsang e Sundbo (2005) sugerem que existem três modos de inovação no ambiente do gerenciamento. O primeiro é o empreendedor, no qual a inovação é vista em relação às ações de indivíduos e à força para criar negócios. No segundo, o modo funcional baseado em tecnologia, o desenvolvimento tecnológico é que determina a mudança. No terceiro, o estratégico reflexivo, "o processo de mudança está baseado na interpretação dos ambientes e dos recursos internos que a firma possui ou pode obter" (Fuglsang e Sundbo, 2005, p. 335).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotou-se, nesta pesquisa, a perspectiva qualitativa, por focar a essência, o entendimento, a descrição (Bogdan e Biklen, 1994; Patton, 2001; Taylor e Bogdan, 1984), o descubrimento e o significado do fenômeno (Merriam, 1998), considerando o contexto (Godoy, 1995).

Diante do objetivo de pesquisa, realizou-se a análise em retrospectiva. Ela se tornou 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, 2007; Mintzberg e Waters, 1982; Mintzberg e McHugh, 1985). A

opção metodológica deste trabalho foi a de desenvolver um estudo de caso qualitativo histórico de cunho descritivo (Merriam, 1998).

Considerando os apontamentos indicados, as seguintes perguntas de pesquisa guiaram a investigação: (i) como ocorreram as principais mudanças estratégicas?; (ii) como a empresa inovou?

Tendo em vista que o estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (Godoy, 1995; Merriam, 1998; Yin, 2001), a opção pela *Accor Hotels do Brasil* foi motivada pela sua representatividade econômico-social e por ela ser a líder de mercado do segmento. Acredita-se que esta organização serve de referência para as empresas que atuam na hotelaria brasileira. O estudo da trajetória percorrida pela rede hoteleira escolhida fornece informações sobre o seu desenvolvimento, em meio às diferentes turbulências ambientais, ao longo de 30 anos.

Para eleger os informantes da pesquisa, definiram-se alguns critérios. Buscou-se selecionar os respondentes, privilegiando aqueles sujeitos com informações sobre decisões de investimento e de implementação das estratégias da empresa. O primeiro selecionado foi o gerente regional da antiga marca *Parthenon*, o qual conhecia a história da organização, os eventos marcantes, as estratégias e as pessoas que foram importantes para a consolidação da empresa. Durante essa entrevista, houve a indicação de mais três pessoas que, em sua opinião, seriam fundamentais para o estudo. Ele sugeriu que fossem entrevistados o fundador da organização no Brasil, um ex-funcionário que participou da implantação da empresa em conjunto com o fundador e um funcionário que estava na organização desde 1989.

Além dos indicados, os diretores da *Accor Hotels* foram entrevistados. Na sede da empresa, localizada na cidade de São Paulo, estavam nove diretores. O décimo – diretor da marca *Sofitel* – atuava na cidade do Rio de Janeiro, e foi o único a não participar desta investigação. Esses dirigentes foram selecionados por participarem do planejamento, presenciarem as mudanças estratégicas ocorridas ao longo do tempo e por tomarem decisões na gestão da *Accor Hotels*.

Diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas. A principal delas foi a entrevista semiestruturada, além da análise de documentos (Patton, 2001; Taylor e Bogdan, 1984). Ressalta-se que essas técnicas são apropriadas para a coleta de dados em pesquisas sobre processo estratégico (Okumus e Hemmington, 1998).

A entrevista semiestruturada permite que o pesquisador redirecione as perguntas conforme a evolução da pesquisa. Essa técnica é "utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo" (Bogdan e Biklen, 1994, p. 134-137). Cada um dos 13 respondentes foi entrevis-

tado uma vez, no próprio ambiente de trabalho, em junho de 2005. Uma das entrevistas aconteceu em Recife, e as demais, na cidade de São Paulo, perfazendo uma média de 44 minutos por entrevistado. Todas essas interações foram gravadas e, logo depois, transcritas e analisadas. Além disso, destaca-se que, ao longo da apresentação dos resultados, no item seguinte, são transcritos trechos das entrevistas, mas, ao indicar as falas, são utilizados pseudônimos, com o objetivo de preservar a identidade dos respondentes.

A pesquisa documental também é apropriada, quando se estudam longos períodos de tempo. Os documentos podem ter origem primária e secundária. "São considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado". Os secundários são aqueles "coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência" (Godoy, 1995, p. 22-23). Neste trabalho, os dados primários foram capturados por meio da análise de algumas revistas de circulação interna da *Accor Hotels*, dos relatórios de evolução das unidades hoteleiras e dos materiais de treinamento interno da empresa. Os secundários foram coletados em revistas, jornais e sites da área de administração, turismo e hotelaria.

Algumas ideias apresentadas no referencial teórico do estudo orientaram a tarefa de elaboração do roteiro de entrevista. Após a sua elaboração, o roteiro foi aplicado com um gerente geral de hotel não pertencente à *Accor Hotels*, durante a condução de um estudo piloto. Ressalta-se que as atividades da elaboração do roteiro de entrevista e a condução do estudo piloto foram executadas em maio de 2005, quando houve a entrevista que levou cerca de uma hora. Com base nela, foram observadas as questões que precisavam ser reelaboradas para que o roteiro pudesse ser aprimorado. Com isso, percebeu-se a importância da realização do estudo piloto, tanto para refinar o roteiro de pesquisa, quanto para proporcionar experiências valiosas aos pesquisadores, já que se aperfeiçoa a condução das entrevistas com os participantes da investigação.

No que concerne à etapa da análise de dados, uma das características dos estudos qualitativos é a grande quantidade de informações (Patton, 2001), em que a codificação se mostra uma sistemática de desenvolvimento e refino que ajuda na interpretação (Taylor e Bogdan, 1984). Preocupando-se com isso, codificaram-se as informações coletadas, a fim de que fosse possível analisar o conteúdo das entrevistas, por meio do método de codificação específico para pesquisas que investigam processos (Bogdan e Biklen, 1994). Foram codificadas as palavras e as frases, com vistas a facilitar a categorização das sequências de acontecimentos e das mudanças que ocorreram no intervalo de tempo marcado. Os códigos de processo servem para apontar os períodos de tempo em que as ações ocorreram, os estágios, as fases e as passagens. Eles contribuem para a descrição (em profundidade) de como os processos aconteceram.

A partir da codificação dos dados, formularam-se 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 e Biklen, 1994). Além disso, para elaborar as categorias no estudo qualitativo, realizaram-se a análise e coleta dos dados simultaneamente (Taylor e Bogdan, 1984).

A análise dos dados foi norteada por uma perspectiva de processo estratégico (Van de Ven, 1992). Ao examinar as mudanças estratégicas, foi utilizado o modelo de Pettigrew (1987), o qual é constituído pelos elementos conteúdo, contexto e processo da mudança.

Durante a análise de dados, houve a preocupação de validar as informações para que o resultado alcançado fosse o mais próximo possível da realidade. A triangulação contribui para o alcance da validação. Ela ocorre quando se checam as informações por meio da utilização de múltiplas bases, como as entrevistas, a análise documental, a observação e os questionários (Okumus e Hemmington, 1998). A triangulação foi feita mediante informações das entrevistas e da análise de documentos.

De acordo com Glick *et al.* (1995), a validação também pode ser alcançada ao se compararem os dados de um respondente com os de outros ou até mesmo quando se confirmam respostas de um mesmo respondente (em fases diferentes do trabalho de campo). Na pesquisa, as informações obtidas em diferentes entrevistas foram comparadas; também, em alguns momentos, a pesquisadora responsável por esta etapa retornou aos entrevistados, nos meses de agosto e setembro de 2005, para averiguar alguns pontos a serem esclarecidos. Nessa fase, as consultas aos informantes foram realizadas via e-mail.

RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos no estudo. Primeiramente, registram-se os comentários acerca da organização investigada. Em seguida, as mudanças estratégicas e as inovações observadas na trajetória de crescimento da Accor Hotels serão descritas e interpretadas.

A Accor Hotels do Brasil é líder de mercado e 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 na França. A empresa expandiu-se rapidamente e passou a atuar em diferentes segmentos do setor de serviços, como alimentação, agência de viagens, serviços empresariais e cassinos. A partir da década de 1970, o grupo Accor França iniciou suas atividades no Brasil. Em termos de quantidade de colaboradores e de marcas estabelecidas, a filial brasileira é a segunda mais importante unidade para a cadeia hoteleira internacional, e a matriz francesa é a unidade mais importante (*Universia*, 2005).

As marcas de serviços do Grupo Accor Brasil estão divididas em três agrupamentos: viagens (*Travel*), serviços (*Services*)

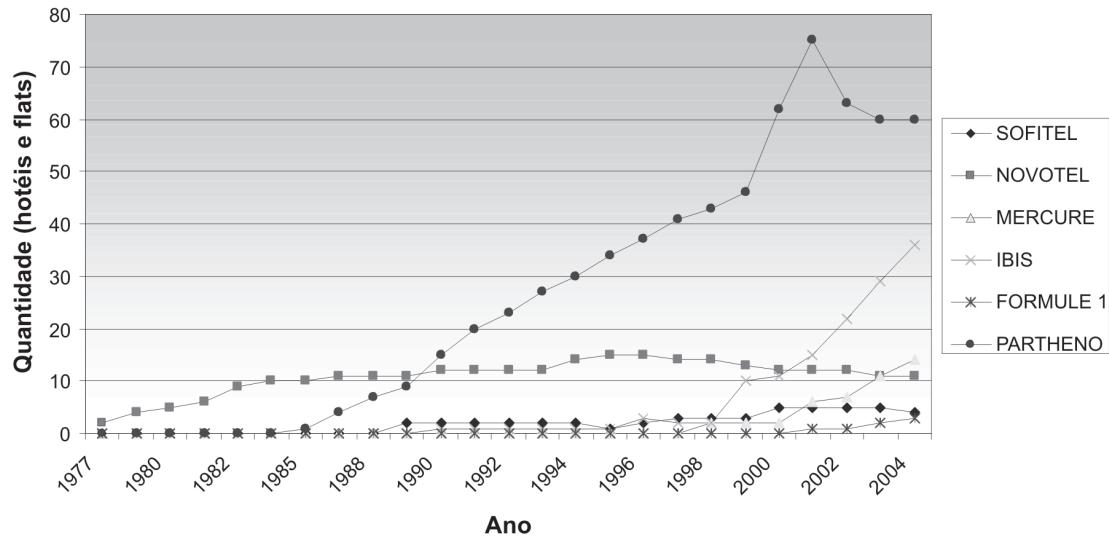
e hotelaria (*Hotels*). A Accor Travel é constituída por agências e operadoras de viagens como *Carlson Wagonlit* e a *Accor Tour*. A Accor Services abrange todas as outras marcas de serviços empresariais, a exemplo da *Ticket*, da *GR*, da *Incentive House*, entre outras. Existe ainda a *Accor Hotels do Brasil*, que é a divisão investigada neste estudo. Esta rede de hotéis conta com um escritório central localizado na cidade de São Paulo. A Accor Hotels é constituída pelas marcas *Sofitel*, *Novotel*, *Mercure*, *Parthenon*, *Ibis* e *Formule 1*.

As unidades da marca *Sofitel* (*upscale*) possuem cinco estrelas e se destinam a um público com alto poder aquisitivo. Em 2006, a rede possuía as seguintes marcas *midscale*: *Novotel*, *Mercure* e *Parthenon*. A *Novotel* é formada por hotéis com categoria quatro estrelas. Os hotéis da *Mercure* são geralmente de três ou quatro estrelas, e suas unidades hoteleiras buscam integrar-se à cultura local. A marca *Parthenon* não é constituída por hotéis, uma vez que suas unidades habitacionais têm formato de *flats*, conceito que a Accor lançou pioneiramente no Brasil, por intermédio de empreendimentos da marca *Parthenon*.

No que tange à hotelaria econômica, a Accor possui as marcas *Ibis* e *Formule 1*. Os hotéis *Ibis*, que possuem instalações modernas e compactas, são mais simples e possuem tarifas mais baixas do que as marcas dos segmentos *upscale* e *midscale*. Os hotéis *Formule 1* atuam no segmento de mercado supereconômico. Seus apartamentos oferecem acomodações funcionais, com alta tecnologia, preço atrativo e serviços de conveniência.

Com base em documentos internos da Accor Hotels do Brasil, foram elaboradas a Figura 1 e a Tabela 1. Pode-se observar nesses dados, apresentados a seguir, a evolução das marcas da Accor Hotels no Brasil. Verifica-se que, até 1983, o crescimento da companhia aconteceu por intermédio da implantação de unidades hoteleiras da marca *Novotel*. Posteriormente, o número de unidades desta marca manteve-se estável e, a partir de 1985 até 2001, houve um crescimento vigoroso do número de empreendimentos da marca *Parthenon*. Pode-se observar que, a partir de 1999, ocorreu um crescimento expressivo do número de hotéis *Ibis*. Com relação à Tabela 1, levando-se em consideração a extensão do período de operação no país (1989-2004), percebe-se que a *Sofitel* foi a marca que menos se desenvolveu. Observa-se, ainda, que as marcas *Mercure* e *Formule 1* possuem menos unidades, comparativamente às já comentadas.

Depois de se exibirem, sucintamente, aspectos das marcas que compõem a organização examinada, são apresentadas, a seguir, as principais mudanças estratégicas que foram observadas na trajetória da Accor Hotels do Brasil. É importante ressaltar que a pesquisa se baseou nas ações estratégicas hoteleiras do nível corporativo (Knowles, 1996; Olsen *et al.*, 1998). Além das principais mudanças, são acrescentados aqui comentários a respeito de algumas inovações realizadas pela rede hoteleira.

**Figura 1 – Evolução dos hotéis e flats da Accor Hotels entre 1977 e 2004.****Figure 1 – The evolution of Accor Hotels' hotels and flats between 1977 and 2004.**

Fonte: Dados coletados pelos pesquisadores.

Tabela 1 – Número de unidades hoteleiras da Accor Hotels entre 1977 e 2004.**Table 1 – Number of Accor Hotels' hotel unities between 1977 and 2004.**

Ano	Marcas						Total Anual
	Sofitel	Novotel	Mercure	Ibis	Formule 1	Parthenon	
1977	0	2	0	0	0	0	2
1978	0	4	0	0	0	0	4
1979	0	5	0	0	0	0	5
1980	0	6	0	0	0	0	6
1981	0	9	0	0	0	0	9
1982	0	10	0	0	0	0	10
1983	0	11	0	0	0	0	11
1984	2	11	0	0	0	0	15
1985	2	12	0	1	0	15	30
1986	2	12	0	1	0	20	35
1987	2	12	0	1	0	23	38
1988	2	14	0	1	0	30	47
1989	1	15	0	1	0	34	51
1990	2	15	0	3	0	37	57
1991	3	14	0	2	0	41	60
1992	3	14	2	2	0	43	64
1993	3	13	2	10	0	46	74
1994	5	12	2	11	0	62	92
1995	5	12	6	15	1	75	114
1996	5	12	7	22	1	63	110
1997	5	11	11	29	2	60	118
1998	4	11	14	36	3	60	128

Fonte: Dados coletados pelos pesquisadores.

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA ACCOR HOTELS DO BRASIL

Em seu processo de crescimento, a organização passou por fases de continuidade e de descontinuidade de suas estratégias. As mudanças estratégicas, que são comentadas a seguir, foram promovidas com o fim de viabilizar a continuidade da estratégia expansionista.

O Quadro 1, que representa a interpretação dos autores sobre o fenômeno em análise, apresenta as três mudanças estratégicas identificadas na trajetória de crescimento da organização estudada. Pode-se observar que a primeira mudança estratégica ocorreu em 1985, quando a empresa começou a crescer por intermédio de unidades da marca *Parthenon* e não mais por hotéis da *Novotel*. Em 1999, a segunda mudança aconteceu, quando a Accorredirecionou seus investimentos para a hotelaria econômica. Finalmente, em 2001, a companhia passou a vender empreendimentos de sua propriedade, a fim de atuar como uma administradora hoteleira, priorizando, assim, o *know-how* que possuía na administração de unidades hoteleiras.

É importante resgatar que, em 1974, a Accor Hotels tomou a decisão de entrar no mercado brasileiro, e, em 1977, concretizou a inauguração da primeira unidade (da marca *Novotel*) da companhia no país. Comentando sobre o contexto brasileiro da época, o senhor Julio Lazarte (fundador e diretor da rede hoteleira de 1974 até 1993) declarou:

A gente tinha dificuldade de ir à praia, ir ao interior. Não tinham hotéis para te acolher no final de semana. Era uma coisa horrorosa, com banheiro no final do corredor: um para seis quartos, muito fraco. Mesmo no centro da cidade, eram hotéis bem antigos, aqui em São Paulo.

O projeto pioneiro da companhia foi o de implantar no país uma rede de hotéis do segmento *midscale*. Diferente-

mente de outros grupos hoteleiros que vinham para o país para edificar apenas um empreendimento hoteleiro, muitas vezes de categoria cinco estrelas, a companhia objetivava desenvolver uma rede de hotéis de quatro estrelas. A ideia era a de constituir no país uma rede hoteleira dirigida para o segmento *midscale*. Essa foi uma proposta inovadora, uma vez que o segmento hoteleiro do Brasil ainda era muito pouco desenvolvido. Recebendo o apoio da Embratur no financiamento de seus empreendimentos, a Accor iniciou suas atividades no país (em setembro de 1975), com a meta de montar uma rede de 100 unidades hoteleiras da marca *Novotel*. Esse apoio financeiro foi mantido até a década de 1980, quando ocorreram mudanças na economia brasileira.

O fundador Julio Lazarte aproveitou a receptividade da Embratur e o apoio concedido pelo Fundo de Desenvolvimento Regional e Setorial para formar a empresa. A legislação permitia a criação do negócio por meio de uma base conhecida como tripé. Os negócios eram constituídos por uma união de 1/3 de recursos próprios, 1/3 de incentivos fiscais e 1/3 de financiamento. Os acionistas, aconselhados por um dos investidores, optaram por converter dívida em dólar, como explicou o fundador da *Novotel*.

A implantação da marca *Novotel*, que, em meados da década de 1970, constituía um novo produto para o contexto brasileiro, representou a primeira inovação que a rede hoteleira examinada realizou no território brasileiro. Na década de 1970, as grandes cadeias hoteleiras chegavam ao Brasil construindo hotéis cinco estrelas. Diferentemente, a Accor fez a escolha por uma marca do segmento *midscale*. Como o fundador explicou: "[...] não era hotel de cinco estrelas, era hotel de quatro. A Embratur disse: "Olha, rapaz, isso tem que trazer, é muito bom!". E ajudou, incentivou. Então, desde o projeto, a gente foi conversar com eles e acharam que esse produto sim, era a faixa certa para o Brasil".

Quadro 1 – Principais mudanças estratégicas da Accor Hotels do Brasil.

Chart 1 – Main strategic changes of Accor Hotels from Brazil.

Mudança estratégica	Ano da implementação	Contexto que predominou
(i) Marca <i>Parthenon</i> torna-se o principal vetor de crescimento (o crescimento que estava sendo realizado por intermédio de novas unidades da marca <i>Novotel</i> passa a ser viabilizado pela edificação de unidades de uma nova marca: a <i>Parthenon</i>).	1985	Externo e interno
(ii) Novos investimentos passam a ser direcionados para o segmento da hotelaria econômica (o crescimento passa a ser por meio da hotelaria econômica, após a companhia ter focado por mais de 20 anos os produtos <i>midscales</i>).	1999	Externo
(iii) Rede hoteleira prioriza a atividade de administração hoteleira (a empresa passou a se desfazer da propriedade de seus empreendimentos, optando por atuar como uma administradora hoteleira).	2001	Interno

Fonte: Dados coletados pelos pesquisadores

Para trazer a *Novotel* ao Brasil, Julio Lazarte relatou que estruturou a gestão da companhia em duas bases: a de finanças e a de *marketing*. As finanças requereram dele a capacidade de convencer e unir diferentes investidores. Com relação ao *marketing*, a rede hoteleira tomou como base as experiências que teve na Europa. Baseando-se no modelo bem sucedido adotado na França, os hotéis da *Novotel* no Brasil deveriam ser construídos próximos às rodovias, perto dos grandes entroncamentos e nas entradas de grandes cidades.

Alguns aspectos importantes da estratégia inicial que foi adotada pela companhia no território brasileiro provocaram polêmicas. De acordo com o diretor das marcas *midscale*, Odilon dos Santos, algumas pessoas não acreditavam que um hotel "localizado próximo à Marginal Tietê fosse dar certo".

No que concerne à dimensão da estrutura organizacional centralização (para mais detalhes, ver Hall, 2001), observou-se que a matriz da cadeia hoteleira na França concedeu um grau elevado de autonomia para o senhor Julio Lazarte dirigir a companhia no Brasil. De acordo com o depoimento de alguns dos entrevistados, isso contribuiu para os bons resultados alcançados pela empresa no Brasil.

No início das atividades no Brasil, os hotéis implantados eram da própria companhia, visto que o grupo iria enfrentar grandes dificuldades, caso limitasse sua atuação empresarial à administração de unidades hoteleiras de propriedade de terceiros. "Objetivava-se ter unidades próprias para tornar-se conhecida, mostrar que era forte realmente, que tinha condições de se desenvolver e consolidar-se no país", comentou o fundador Julio Lazarte.

Vale salientar que, embora os hotéis da marca *Novotel* tenham obtido bastante sucesso no Brasil, alguns aspectos da estratégia utilizada na Europa (como a localização dos hotéis e o cardápio oferecido aos clientes) precisaram ser modificados ao longo do tempo. Na Europa, os hotéis da marca *Novotel*/normalmente estavam situados em áreas próximas às rodovias, característica que funcionou no Brasil. Contudo, o cardápio utilizado na Europa foi visto como muito limitado pelo público brasileiro.

DA ESTRATÉGIA NOVOTEL PARA A PARTHENON

No início da década de 1980, com a mudança cambial que ocorreu no país, o dólar americano valorizou-se em relação à moeda nacional. A *Accor*, que possuía dívida contraída em dólar, ficou bastante endividada e sem condições financeiras de fazer os investimentos necessários para construir novas unidades hoteleiras e dar continuidade ao seu processo de crescimento.

Em 1982 e 1983, a situação de endividamento da empresa era grave, e os bancos credores exigiam o pagamento da dívida. Com isso, alguns acionistas afastaram-se da sociedade, e os que permaneceram decidiram fazer um aporte de capital, que reduziu drasticamente as dívidas.

O pagamento aos bancos credores, todavia, deixou os acionistas sem recursos para investirem na implantação de novos hotéis. Assim, sem capital e sem os incentivos governamentais que existiram durante a década de 1970, a rede hoteleira cogitou a possibilidade de tomar decisões no sentido de reduzir custos. Uma das opções da época era a demissão de funcionários. Entretanto, os dirigentes da organização entenderam que esta não era a melhor escolha, visto que o quadro de funcionários de bom nível e com conhecimento técnico na área era algo raro na hotelaria brasileira.

Refletindo sobre a situação da empresa, Julio Lazarte, diretor geral da companhia na época, percebeu que as empresas de construção civil também estavam em uma situação difícil devido à vigência da nova Lei do Inquilinato, que permitiu ao inquilino permanecer no imóvel após o término de seu contrato. Com isso, os investimentos em imóveis, com a finalidade de obtenção de renda proveniente de aluguéis, passaram a não ser mais interessantes.

Nesse contexto, surgiu o produto hoteleiro *Parthenon*, fruto da união de interesses das construtoras, dos investidores e da própria *Accor*. As construtoras poderiam erguer os empreendimentos porque teriam compradores, que adquiririam os apartamentos e os entregariam à administração da *Parthenon* sem correr o risco de serem enquadrados na Lei do Inquilinato. Esta nova marca da *Accor*, a única criada fora da França, surgiu como uma maneira diferente de crescer, uma vez que a companhia não possuía recursos para viabilizar a construção de unidades da marca *Novotel*.

Com esse novo formato, a empresa passou a administrar empreendimentos (Knowles, 1996) condonariais, gerenciando, também, os apartamentos para hospedagem. Alguns dos respondentes comentaram sobre essa mudança estratégica. Um dos gerentes da companhia explicou que a *Parthenon* foi "um produto essencialmente feito, concebido em cima de uma situação do Brasil que não tinha em outro lugar". Em sua entrevista, o diretor de recursos humanos, Salomão Cruz, relatou que:

[...] se descobriu ou se inovou no sistema dos flats aonde as pessoas buscavam através de investidores, através de uma sociedade de cota de participação, se formavam os pools hoteleiros dentro dos prédios, dos condomínios e agregava-se os serviços de hotelaria. Essa, para mim, foi a primeira grande mudança e foi isso que fez com que ainda pudéssemos ter, na década de 1980, um pouquinho de desenvolvimento hoteleiro.

A ação do senhor Julio Lazarte foi muito importante. O diretor de *marketing* e vendas da *Accor Hotels* afirmou "Eu acho que o senhor Julio Lazarte é o pai, o criador da marca *Parthenon* e do conceito de *flat* aqui no Brasil". Ele desempenhou um papel importantíssimo, ao desenvolver um novo produto, desafiando

os riscos de criar uma marca inovadora, que não existia no portfólio da companhia na França, a fim de viabilizar, no Brasil, o crescimento almejado pela organização.

DA HOTELARIA MIDS SCALE PARA A ECONÔMICA

Em 1994, René Baudelaire sucedeu Julio Lazarte na diretoria geral da *Accor Hotels do Brasil*. O novo dirigente fez mudanças na equipe de diretores da rede, criou novas diretorias (a de hotéis *midscale*, a de hotéis *upscale* e a de *marketing* e vendas), a fim de descentralizar o processo decisório na empresa, ação que forneceu mais autonomia aos outros diretores. A nova diretoria, formada por profissionais com experiência de gestão no setor hoteleiro, empenhou-se na tarefa de abrasileirar (ajustar) as marcas *Sofitel*, *Novotel* e *Ibis* às preferências do público nacional. Além disso, decidiu introduzir no mercado brasileiro a marca *Mercure* (em 1998) e a *Formule 1* (em 2001), que já existiam na Europa. Com relação a esse ponto, Salomão Cruz deu o seguinte depoimento:

O lançamento da Mercure foi inovador. O primeiro, o Grand Mercure de São Paulo foi um grande sucesso, o lançamento das marcas econômicas, Formule 1 e do Ibis, isso inegavelmente é da segunda gestão. Não é só o lançamento da marca, eu acho que foi a antecipação, o aproveitamento e o fato de ter sacado, o momento oportuno de ter saído antes da própria concorrência. Tanto é que até hoje [em 2004] nós ainda não temos, fortemente implantados no mercado, concorrentes dos nossos hotéis.

Levando-se em conta o depoimento do executivo e a evolução do número de unidades hoteleiras da rede de 1998 a 2004 (Tabela 1), percebe-se que a nova diretoria da empresa soube explorar oportunidades de negócio que existiam no mercado brasileiro, viabilizando uma estratégia de vigoroso crescimento. As introduções das marcas *Mercure* e *Formule 1* no país representaram inovações, uma vez que novos produtos hoteleiros passaram a fazer parte da hotelaria brasileira.

No final da década de 1990, ocorreu a segunda mudança estratégica. A empresa percebeu que a hotelaria econômica era uma tendência na hotelaria mundial e que o segmento de mercado disputado pelos hotéis de luxo encontrava-se em fase de saturação. Ao identificar um novo nicho de mercado, a companhia realizou a segunda grande mudança estratégica, ao redirecionar seus investimentos para o segmento da hotelaria econômica. A companhia passou a planejar o lançamento de novos empreendimentos da marca *Ibis*, a qual foi introduzida no país em 1991 de maneira não planejada. Na época, a empresa fez um acordo com o proprietário (conhecido do senhor Julio Lazarte) de um hotel que possuía características diferentes dos padrões das marcas *Novotel*, *Parthenon* e *Sofitel*.

Em 1999, a diretoria decidiu que seriam inauguradas 50 unidades da marca *Ibis* até 2007. Observa-se, assim, uma mudança nos objetivos perseguidos pela companhia. Uma nova estratégia passava a ser adotada pela rede hoteleira, a do crescimento por intermédio da hotelaria econômica e não mais pelo lançamento de empreendimentos do segmento *midscale*.

A fim de prosseguir com os empreendimentos da marca *Ibis*, a empresa desenvolveu o sistema de *flats*, bastante utilizado na operação das unidades *Parthenon*, e criou o conceito de condotel. Em ambos os sistemas (*flat* e condotel), a construtora oferta unidades habitacionais para os investidores do mercado imobiliário. Entretanto, nos condotéis os proprietários não têm o direito de residir nem de alugar a terceiros suas unidades. Todos os apartamentos do condotel fazem parte do *pool* de locação, que é administrado exclusivamente pela operadora hoteleira. Neste ponto, nota-se que a rede hoteleira inovou mais uma vez com relação às práticas de gestão empregadas (Hage, 1999; Hall, 2001).

A adoção da nova estratégia de crescimento da rede exigiu mudanças na estrutura organizacional. Foi criada a diretoria de hotéis econômicos, com o objetivo de fornecer apoio à operação dos hotéis *Ibis* e *Formule 1*. Como possuía grau de autonomia na tomada de decisões, o diretor dessa nova unidade, enviado da matriz francesa, passou a implementar a estratégia planejada (expansão por meio da hotelaria econômica) em um segmento de mercado que ainda era pouco explorado pela concorrência. Levando em consideração o modelo de Pettigrew (1987), percebe-se que o contexto externo desempenhou um papel importante na segunda grande mudança estratégica observada. De acordo com o diretor geral da companhia, a concorrência estava mais acirrada nos segmentos de hotéis *midscale* e *upscale*. Assim, com o conhecimento de operar hotéis *Ibis* desde 1991 e por possuir experiência com o sistema de *flats* das unidades *Parthenon*, a organização voltou-se, de forma planejada (deliberada), para o nicho de mercado da hotelaria econômica.

TRANSFORMANDO-SE EM UMA ADMINISTRADORA HOTELEIRA

Em 2001, aconteceu a terceira mudança estratégica. Após refletir sobre a situação de suas diferentes marcas, os dirigentes da *Accor Hotels* buscaram um novo posicionamento para a companhia. Para eles, o negócio da empresa não era a construção nem a propriedade de hotéis, mas a administração destes. Seguindo essa ideia, a rede passou a se desfazer de seu patrimônio imobilizado, alguns de seus hotéis, transformando-se, assim, em uma administração hoteleira. Comentando esse fato, um dos respondentes deu o seguinte depoimento:

O objetivo era encontrar quem quisesse comprar aqueles imóveis, desde que tivesse um contrato conosco de operação

de hotel, ou seja, a Accor continuaria operando [...] nós fícamos com caixa suficiente para desenvolver de repente hotéis em lugares onde a gente não está encontrando investidor e que a gente acha que é importante ter um hotel lá.

Com base nos dados coletados, entendeu-se que o contexto interno desempenhou um papel fundamental nessa mudança. Recursos intangíveis desenvolvidos pela companhia durante sua trajetória no Brasil, como reputação e *know-how*, forneceram as condições para a nova estratégia – administração hoteleira – tornar-se viável. Sobre esse assunto, o diretor das unidades *Parthenon*, Odilon dos Santos, afirmou:

[...] o que deveríamos fazer é que o que nós temos de melhor, é o conhecimento em operar hotéis e, portanto, não faz sentido nós sermos investidores imobiliários. A empresa tem que ter caixa suficiente para fazer o desenvolvimento de novos hotéis, segmentos e novas marcas. O que ela tem de melhor é o know-how para operar hotéis e não para possuir hotéis.

É importante ressaltar que, mesmo se transformando em uma administração hoteleira, a companhia permaneceu com a estratégia de crescimento baseada na hotelaria econômica. O número de empreendimentos deste segmento foi bastante elevado. Em 2000, a empresa possuía 11 unidades hoteleiras da marca *Ibis*, passando a 36 unidades da marca *Ibis* e três da *Formule 1*, em 2004.

Na próxima Seção, promove-se uma discussão entre os resultados do estudo e determinados textos que compõem o arcabouço teórico da pesquisa.

DISCUSSÃO

Pode-se discutir a introdução da marca *Novotel* na hotelaria brasileira. Alguns fatores, mencionados por Hage (1999) e Hall (2001), como o ambiente externo, a coalizão dominante e as dimensões estruturais de centralização e formalização, parecem ter contribuído para que a inovação (implantação da marca *Novotel*) fosse viabilizada. Com relação ao ambiente externo, verificou-se que, na década de 70, existiam incentivos concedidos pelo governo brasileiro (mediante a *Embratur*) que encorajaram a entrada do grupo *Accor* no mercado hoteleiro nacional. Ao obter recursos provenientes de incentivos fiscais e com fontes disponíveis para financiar seus empreendimentos, a rede hoteleira decidiu implantar empreendimentos hoteleiros. Notou-se que o senhor Julio Lazarte, que representava a coalizão dominante da empresa na época, esteve bastante empenhado nas atividades relacionadas ao inicio das atividades da *Accor* no país. No que tange às dimensões estruturais, observou-se que o baixo nível de formalização, que geralmente existe em organizações que estão iniciando suas atividades, e a autonomia (relacionada

à dimensão centralização) do senhor Lazarte, para dirigir as atividades da companhia no Brasil, colaboraram para a inovação observada. Assim, este resultado de pesquisa parece estar de acordo com alguns dos fatores, indicados por Hage (1999) e Hall (2001), que normalmente estão relacionados com níveis elevados de inovação.

No que concerne à primeira grande mudança estratégica (adoção da estratégia *Parthenon*), foi verificado que o líder, senhor Lazarte, foi capaz de mudar a estratégia de sua firma, superando, assim, a resistência psicológica que comumente se observa em relação às mudanças de maior magnitude (Wit e Meyer, 2004). O líder da companhia precisou modificar a visão norteadora da organização, que ele mesmo ajudou a construir, idealizando um novo formato de hotel que se adaptasse às condições ambientais vigentes.

Este resultado de pesquisa diverge do que foi encontrado por Mintzberg (1978, 2007) em seu estudo sobre as estratégias da Volkswagen. Analisando as estratégias da montadora de automóveis de 1937 a 1972, o autor descreve que, em 1948, quando a organização era menor e menos burocrática, o diretor da companhia foi capaz de tomar ações ousadas, a fim de viabilizar a estratégia que enfatizava qualidade, excelência técnica, exportação agressiva e padrões rigorosos de serviço do carro popular lançado pela firma. Todavia, esse mesmo dirigente transformou-se, depois de mais de dez anos à frente da empresa, em uma força favorável à continuidade da estratégia seguida durante parte da década de 60. Foi observado que a Volkswagen respondeu lentamente às mudanças que ocorreram no ambiente externo em que atuava, e o principal líder da firma contribuiu para isso, atuando “como uma grande barreira à consideração da mudança estratégica” (Mintzberg, 2007, p. 25).

De modo diverso, o senhor Lazarte foi capaz de promover uma mudança importante na estratégia seguida. Analisando as novas condições ambientais, ele foi capaz de conceber um novo produto hoteleiro, viabilizando, assim, a continuidade do crescimento de sua firma. Vale destacar que, na elaboração dessa nova estratégia, o dirigente levou em conta aspectos do ambiente externo (como a nova regulamentação sobre aluguéis e a mudança cambial) e interno (como o *know-how* e o quadro de funcionários que a empresa possuía).

Este resultado pode ser comparado com o modelo sobre mudança estratégica concebido por Pettigrew (1987), o qual é constituído pelos elementos conteúdo, contexto e processo da mudança. No caso estudado, o conteúdo da mudança (empresa cresceu pela implantação de novas unidades hoteleiras da marca *Parthenon*) parece ter sido provocado por fatores ligados (i) ao contexto externo, como a mudança cambial e a Lei do Inquilinato e (ii) ao contexto interno, como a mudança na composição do grupo de acionistas. Verificou-se que o *know-how* e o quadro de funcionários que a empresa formou ao longo de sua trajetória no Brasil, igualmente

ligados ao contexto interno da firma, também contribuíram para a promoção da mudança. Este último ponto representa uma ampliação do modelo mencionado, uma vez que o autor refere-se ao contexto interno como "a estrutura, a cultura corporativa e o contexto político da firma, pelo qual ideias para a mudança precisam prosseguir" (Pettigrew, 1987, p. 657). Neste estudo, observou-se que determinados recursos (para uma explicação detalhada sobre este conceito, ver Hitt et al., 2002), como o *know-how* e os recursos humanos da rede hoteleira foram importantes para a promoção da mudança. Acredita-se que a escolha estratégica (Child, 1972) feita pela Accor (criação da marca *Parthenon*), de certa forma, só se tornou viável devido à existência desses recursos. Entende-se que este estudo contribui para a literatura da área ao ampliar a noção de contexto interno, proposta por Pettigrew (1987), incorporando a esta os recursos, que podem ser tangíveis ou intangíveis, para explicar o porquê da promoção de determinadas transformações estratégicas.

Observou-se que aspectos da estrutura organizacional da rede hoteleira precisaram ser alterados em virtude da adoção da estratégia *Parthenon*. A filial brasileira precisou criar cargos e contratar novos funcionários para administrar as unidades hoteleiras da marca *Parthenon*. Um dos administradores da divisão *Parthenon* explicou que "era uma loucura, tivemos que ampliar o departamento. Era um ritmo frenético, uma coisa maluca!". A mudança estratégica promovida exigiu modificações nas instalações físicas e em questões logísticas, operacionais e jurídicas. Observa-se que este resultado está de acordo com Chandler (1998), uma vez que a estrutura organizacional da rede hoteleira precisou ser alterada para atender às demandas da nova estratégia.

Pode-se dizer que a marca *Parthenon*, criada em um período de adversidade para a companhia, representou uma inovação para a hotelaria brasileira. A empresa introduziu o conceito de *flat* no país. A filial brasileira foi responsável pela criação de uma nova marca, a qual se tornou o principal vetor de crescimento da companhia no Brasil. As mudanças ambientais (mudança cambial e nova regulamentação para os aluguéis) requereram que certas ações fossem tomadas pela Accor Hotels do Brasil. Observando-se que esta não foi uma inovação programada (Hall, 2001, p. 195, comenta outras formas de inovação), este resultado de pesquisa contribui para a ampliação do conhecimento sobre a gestão das organizações que atuam no Brasil. Reforçando a literatura sobre a importância dos valores da coalizão dominante em relação à inovação (Hage, 1999; Hall, 2001), indica-se que o senhor Lazarte, principal diretor da firma, não apenas possuía valores favoráveis à inovação, mas também foi o grande idealizador da marca *Parthenon* e atuou, nesse período, como um empreendedor.

No que tange à relação entre estratégia e estrutura, entende-se que a segunda grande mudança estratégica (foco na hotelaria econômica) está de acordo com o pensamento

de Chandler (1998, p. 137): a estrutura da rede hoteleira acompanhou a estratégia. Ocorreu uma mudança na estrutura (criação da diretoria de hotéis econômicos) porque o objetivo da cadeia hoteleira passou a ser o crescimento por meio de uma hotelaria econômica, em vista do que os recursos passaram a ser alocados. Isso foi feito com a finalidade de melhor executar e coordenar as atividades concernentes aos hotéis econômicos.

As ideias de Kay (1996) contribuem para o entendimento da terceira grande mudança estratégica observada (transformando-se em uma administradora hoteleira). O autor ressalta a importância das capacidades diferenciadoras da empresa para o fortalecimento de sua vantagem competitiva. Na organização examinada, foi observado que o *know-how* em operar hotéis, capacidade diferenciadora da Accor Hotels, foi o principal impulsionador da mudança.

Ao serem comparados os resultados obtidos no estudo como um todo com o trabalho de Pettigrew (1987), alguns aspectos interessantes podem ser apontados. O autor analisa as transformações que ocorreram na organização, maior empresa manufatureira britânica do setor químico da época, durante o período de 1960-1984. Com base em dados coletados, o autor sintetiza alguns aspectos do padrão geral de seu estudo da seguinte forma: "[...] a ICI realizou mudanças substanciais somente quando esteve em dificuldades econômicas severas [...] Os períodos revolucionários de mudança também estiveram conectados com mudanças na liderança e no poder na ICI" (Pettigrew, 1987, p. 664-665). Os resultados obtidos neste estudo divergem desta declaração.

Com relação à primeira grande mudança estratégica estudada (da estratégia *Novotel* para a *Parthenon*), foi verificado que a condição financeira da Accor Hotels era bastante difícil (o que está de acordo com a afirmação de Pettigrew, 1987), mas que não ocorreram alterações na liderança da empresa durante o período de mudança. No que tange à segunda (da hotelaria *midscale* para a econômica) e à terceira mudança estratégica (transformando-se em uma administradora hoteleira), pode-se observar que a situação econômico/financeira da empresa não era desfavorável e que o senhor Baudelaire e sua equipe de diretores permaneceram no comando da firma.

Notou-se que, ao observar as novas tendências do ambiente externo, na segunda e na terceira grande mudança, a rede hoteleira adotou um comportamento proativo e promoveu mudanças que contribuíram para a obtenção de melhores resultados. As duas últimas grandes mudanças foram conduzidas por diretores que constituíam a coalizão dominante da empresa (Child, 1972). Este resultado de pesquisa diverge dos estudos de Mintzberg (1978, 2007) e de Mintzberg e Waters (1982). No presente estudo, observou-se que, na promoção das duas grandes mudanças, não somente o principal dirigente (senhor Baudelaire), mas também os outros diretores, desempenharam papéis decisivos. De modo

diverso, nos estudos sobre as estratégias da empresa varejista Steinberg e da montadora de automóveis Volkswagen, os autores mencionados enfatizam apenas o papel do principal líder como condutor das grandes mudanças de cada uma das organizações pesquisadas.

Por outro lado, verifica-se que os resultados deste estudo estão de acordo com algumas das indicações da literatura especializada. Os achados apresentados aqui reforçam os estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1978, 2007) no sentido de que a mudança não ocorreu em um processo incremental contínuo. Além disso, os períodos de mudança radical ocorreram em intervalos de tempo específicos. De forma complementar, nota-se que o fator liderança atuou como mediador entre o ambiente e a estrutura organizacional. Ou seja, em diferentes momentos, a liderança tomou iniciativas no sentido de adaptar (aprimorar) o funcionamento interno da organização (estrutura) às demandas vigentes no ambiente externo.

Quatro inovações se destacaram ao longo do período examinado. A primeira foi a implantação da marca *Novotel*. Posteriormente, a empresa introduziu o conceito de *flat* na hotelaria brasileira, por intermédio das unidades da marca *Parthenon*. Depois, a rede promoveu alguns ajustes em hotéis da marca *Sofitel*, *Novotel* e *Ibis*, cujas concepções foram importadas da França, com intuito de melhor atender às preferências do público brasileiro. Finalmente, a rede criou o conceito de condotel, por intermédio de hotéis *Ibis*, na hotelaria nacional. Considerando-se o contexto brasileiro, é possível afirmar que algumas das inovações mencionadas representaram produtos novos para o mercado nacional e que o conceito de condotel, aplicado aos hotéis da marca *Ibis*, foi uma mudança nas práticas administrativas da companhia.

É importante dizer que, em todo período pesquisado, as relações entre executivos da filial brasileira e de unidades de outros países contribuíram de diferentes formas para as inovações. Sobre esse ponto, um dos diretores explicou que:

No que tange ao produto, nós temos na França, duas vezes por ano, um comitê de produto e de projeto. Eu participo na maioria dessas reuniões; eu levo os projetos que estamos desenvolvendo no Brasil e nos países da América do Sul. Discutimos em grupo e saímos de lá trazendo sugestões e observações, mas sempre do ponto de vista construtivo.

Ao discutirem questões relacionadas com a gestão de organizações hoteleiras, executivos da filial brasileira puderam aprender com gestores da rede que atuavam em empreendimentos hoteleiros de outros países. Concepções relacionadas com produtos e práticas de sucesso reconhecido em mercados do exterior puderam ser examinadas e ajustadas, quando pertinentes, à realidade do mercado nacional. Este resultado

parece estar de acordo com outros estudos empíricos que são mencionados por Hall (2001), no sentido de que as redes de trabalho que existem nas organizações tendem a contribuir para níveis mais elevados de inovação.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi entender como ocorreram as principais mudanças estratégicas da *Accor Hotels do Brasil* no período de 1974 a 2006. Além disso, buscou-se analisar e descrever as inovações promovidas pela firma durante o período examinado.

Foi observado que a rede hoteleira experimentou três grandes mudanças estratégicas. A primeira aconteceu em 1985, quando a marca *Parthenon* foi criada. Esta mudança esteve relacionada com alterações que ocorreram no contexto externo (mudança cambial e nova regulamentação para os aluguéis de imóveis) e no contexto interno (nova composição do grupo de acionistas). Observou-se também que a empresa possuía recursos (humanos e o *know-how* na administração de hotéis) que tornaram possível a adoção da nova estratégia. No processo da mudança, o principal líder da companhia venceu a resistência psicológica à mudança e enfrentou as incertezas, relacionadas com a dinâmica do ambiente externo, com a criação da marca *Parthenon*.

Esse último ponto diverge dos resultados obtidos por Mintzberg (1978, 2007). Em seu estudo sobre as estratégias da Volkswagen, o autor canadense notou que o diretor da empresa, após mais de dez anos no cargo, tornou-se uma barreira à mudança estratégica. De modo diverso, o senhor Lazarte, dirigente da Accor, conseguiu modificar a visão de crescimento da empresa, ao substituir a estratégia de crescimento *Novotel*, pela *Parthenon*.

O estudo amplia a noção de contexto interno, definida por Pettigrew (1987, p. 657) da seguinte maneira: "O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura corporativa e ao contexto político dentro do qual as ideias a favor da mudança precisam prosseguir". No presente estudo, observou-se que os recursos humanos e o *know-how* na administração de hotéis da empresa foram importantes à viabilização da primeira grande mudança estratégica. Este estudo sugere que o contexto interno, dimensão do modelo de mudança estratégica, proposto por Pettigrew (1987), também engloba os diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) de uma firma.

A segunda grande mudança estratégica ocorreu quando a companhia passou a enfatizar a hotelaria econômica, depois de ter atuado por mais de 20 anos com foco em hotéis *mild-scales*. Diferentemente da primeira, a segunda grande mudança foi planejada. Já a terceira importante mudança estratégica ocorreu quando a empresa optou por se transformar em uma administradora hoteleira e começou a se desfazer da propriedade de alguns de seus hotéis.

Como foi indicado, tanto na segunda como na terceira grande mudança, a situação econômico/financeira da empresa não era desfavorável, e a coalizão dominante permaneceu à frente do comando da companhia. Este resultado diverge das

indicações feitas por Pettigrew (1987) de que as revoluções estratégicas estão conectadas com mudanças no quadro político da empresa e que geralmente ocorrem em períodos de severas dificuldades econômicas.

De forma geral, as estratégias da rede hoteleira foram afetadas pelas condições ambientais. Aspectos econômicos (crise cambial) e de regulamentação do setor imobiliário (nova legislação de alugueres) contribuíram decisivamente para que ocorresse a promoção da primeira grande mudança. Além disso, a competição no mercado nacional, que se intensificou com a chegada de cadeias internacionais com as redes *Sheraton*, *Hilton* e *Meliá*, contribuiu para que a Accor se dirigisse a um segmento menos concorrido: o da hotelaria econômica. Entre 1974 e 2006, o ambiente empresarial brasileiro foi marcado por grandes mudanças, promovidas por diferentes planos econômicos, entre outros fatores.

As inovações promovidas pela Accor na hotelaria brasileira compreenderam não somente a criação de produtos novos (como a implantação marca *Novotel* e a introdução do conceito de *flat*) mas também a adoção de novas práticas administrativas, como a criação do sistema de condotéis (utilizado nos hotéis da marca *Ibis*).

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. 1973. Toward a strategic theory of the firm. In: H.I. ANSOFF, *Business strategy*. Great Britain, Penguin Books, p. 11-40.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. 1994. *Investigaçāo qualitativa em educação*. Porto, Porto Editora, 258 p.
- CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R.E. 2002. Strategy process: Forming, implementing and changing strategies. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS; R.WHITTINGTON, *Handbook of strategy and management*. London, Sage Publications, p. 182-205.
- CHANDLER, A. 1998. Introdução a *Strategy and structure*. In: T. MC-CRAW (org.), *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, p. 119-140.
- CHILD, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6:2-22.
- CHILD, J.; SMITH, C. 1987. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6):565-593.
- FUGLSANG, L.; SUNDBØ, J. 2005. The organizational innovation system: Three modes. *Journal of Change Management*, 5(3):329-344.
- GARUD, R.; VAN DE VEN, A.H. 2002. Strategic Organizational Change Processes. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS; R. WHITTINGTON, *Handbook of strategy and management*. London, Sage Publications, p. 267-292.
- GEE, C.Y.; FAYOS-SOLÁ, E. 2003. *Turismo internacional: uma perspectiva global*. São Paulo, Bookman, 409 p.
- GLICK, W.H.; HUBER, G.P.; MILLER, C.C.; DOTY, D.H.; SUTCLIFFE, K.M. 1995. Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessments. In: G.P. HUBER; A.H. VAN DE VEN (orgs.), *Longitudinal field research methods: Studing processes of organizational change*. Thousand Oaks, Sage, p. 126-154.
- GODOY, A.S. 1995. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3):20-29.
- HAGE, J.T. 1999. Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25:597-622.
- HALL, R.H. 2001. *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. New Jersey, Prentice Hall, 344 p.
- HATCH, M.J. 1997. *Organization theory*. New York, Oxford University Press, 386 p.
- HITT, M.A.; IRELAN, R.D.; HOSKISSON, R.E. 2002. *Administração estratégica*. São Paulo, Thompson, 426 p.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. 2007. *Explorando a estratégia corporativa*. Porto Alegre, Bookman, 212 p.
- KAY, J. 1996. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*. Rio de Janeiro, Campus, 407 p.
- KNOWLES, T. 1996. *Corporate strategy for hospitality*. London, Longman, 209 p.
- MCNULTY, T.; FERLIE, E. 2004. Process transformation: limitations to radical organizational change within public service organizations. *Organization Studies*, 25(8):1389-1412.
- MERRIAM, S.B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, Jossey-Bass, 275 p.
- MINTZBERG, H. (ed.) 2007. *Tracking strategies: toward a general theory of strategy formation*. Oxford, University Press, 400 p.
- MINTZBERG, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9):934-948.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 304 p.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30:160-197.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3):465-499.
- MOTTA, P.R. 1997. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 224 p.
- OKUMUS, F.; HEMMINGTON, N. 1998. Management of the change process in hotel companies: an investigation at unit level. *Hospitality Management*, 17:363-374.
- OLSEN, M.D.; TSE, E.C.; WEST, J. 1998. *Strategic Management in the hospitality industry*. Danvers, John Wiley & Sons, 559 p.
- PATTON, M.Q. 2001. *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Sage Publication, 487 p.
- PETTIGREW, A.M. 1987. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6):649-670.
- PETTIGREW, A.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. 2001. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4):697-713.
- SCHUMPETER, J.A. 1968. *Ensayos*. Barcelona, Oikos-tau, 342 p.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. 1985. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4):724-736.
- SZMRECSÁNYI, T. 2002. Ideias fundadoras. *Revista Brasileira de Inovação*, 1(2):201-202.
- TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. 1984. *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. 2^a ed., John Wiley & Sons, 266 p.
- UNIVERSIA. 2005. Accor tem participação de 29% no capital da rede Club Méditerranée. Disponível em: <http://www.universia.com>.

- br/investnews/vernoticia.jsp?noticia=438083. Acesso em: 25/07/2005.
- VAN DE VEN, A.H. 1992. Suggestions for studing stratey process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13:169-188.
- VAN DEN VEN, A.; POOLE, M.S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3):510-540.
- WIT, B. de; MEYER, R. 2004. *Strategy: Process, content, context and international perspective*. 3^a ed., London, Thomson, 395 p.
- YIN, R.K. 2001. Estudo de caso: planejamento e método. 2^a ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submissão: 14/08/2007

Aceite: 24/04/2009

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE

Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Rua Sobrinho Ferreira, 25 A, Nova Betânia
59612-136, Mossoró, RN, Brasil

EDUARDO DE AQUINO LUCENA

Universidade Federal de Pernambuco
Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária
50670-901, Recife, PE, Brasil