

O Papel dos Líderes nas Estratégias da Accor Hotels do Brasil¹

El Papel de los Líderes en las Estrategias de la Accor Hotels de Brasil

The role of leaders in the Strategies of Accor Hotels of Brazil

Yákara Vasconcelos Pereira*
yakarav@hotmail.com
Eduardo de Aquino Lucena**
eaqlucena@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo que motivou esta pesquisa foi o de analisar o modo como as estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil foram influenciadas pelos seus líderes entre 1974 e 2006. A revisão teórica do estudo toma como base textos sobre estratégia e liderança. Buscando descobrir as perspectivas dos respondentes, um estudo de caso qualitativo foi desenvolvido. Treze executivos que atuaram na administração estratégica da organização foram entrevistados. Utilizou-se principalmente o método de entrevista semiestruturada para a coleta de dados. A análise dos dados compreendeu a descrição e a interpretação de diferentes aspectos do fenômeno investigado. Visto que a organização de origem francesa procurou crescer num ambiente turbulento como é o brasileiro, a interação entre os indivíduos e a firma contribuiu para que a Accor Hotels alcançasse e mantivesse a sua liderança de mercado. Os resultados indicaram que as estratégias adotadas pela empresa foram influenciadas pela visão, conhecimento e autonomia dos seus líderes. Desse modo, acredita-se que esta pesquisa tenha contribuído com o conhecimento científico por ter identificado a formação de uma coalizão dominante que também moldou as estratégias e por verificar que a sucessão entre líderes foi importante para manter a trajetória de crescimento.

Palavras-chave: Liderança – Hospitalidade – Accor Hotels.

Resumen

El objetivo que motivó esta investigación fue el de analizar la manera en que las estrategias adoptadas por la Accor Hotels de Brasil fueron influenciadas por sus líderes entre 1974 y 2006. La revisión teórica del estudio toma como base textos sobre estrategia y liderazgo. Intentando descubrir las perspectivas de los encuestados, se desarrolló un estudio de caso cualitativo. Fueron entrevistados trece ejecutivos que actuaron en la administración estratégica de la organización. Para la recolección de datos se utilizó principalmente el método de entrevista semiestruturada. El análisis de los datos comprendió la descripción y la interpretación de diferentes aspectos del fenómeno investigado. Puesto que la organización de origen francés intentó crecer en un ambiente turbulento como es el brasileño, la interacción entre los individuos y la firma contribuyó a que la Accor Hotels alcanzase y mantuviese su liderazgo en el mercado. Los resultados indicaron que las estrategias adoptadas por la empresa fueron influenciadas por la visión, conocimiento y autonomía de sus líderes. De ese modo, se cree que esta investigación ha contribuído con el conocimiento científico por haber identificado la formación de una coalición dominante que también moldeó las estrategias, y por verificar que la sucesión entre líderes fue importante para mantener la trayectoria de crecimiento.

Palabras clave: Liderazgo – Hospitalidad – Accor Hotels.

Abstract

The objective that motivated this research was to analyze how the strategies adopted by Accor Hotels in Brazil were influenced by its executive directors between 1974 and 2006. A theoretical approach was used, based on texts about strategy and leadership. In order to find out the respondents' views, a qualitative case study was carried out. Thirteen

* Professora da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestre e Graduada em Administração (UFPE). Experiência profissional na área de Turismo e Hotelaria.

** Professor da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE) e chefe em exercício do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE. Doutor em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC). Doutorado-sanduíche na The University of Georgia (GA, EUA). Mestre em Administração e Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Endereço para Correspondência: Rua Doutor Carlos Chagas, 44, Santo Amaro - Recife-PE - CEP: 50100-080.

executives involved in the strategic management of the organization were interviewed. The most important method used was the semi-structured interview, to collect data from each of the respondents. The analysis of the data involved the description and interpretation of the different aspects of the phenomenon investigated. Since the organization, of French origin, was seeking growth in the turbulent Brazilian environment, the interactions between the individuals and the company helped Accor Hotels to gain, and keep its leading position on the market. The results indicate that the strategies adopted by the company were influenced by the vision, knowledge and autonomy of its executives. Thus, it is hoped that this research has contributed to scientific knowledge in that it identifies the formation of a dominant coalition that also molded the strategies, and determines succession between leaders as an important aspect in retaining the growth trajectory of the hotel chain.

Key words: Leadership – Hospitality – Accor Hotels

1 Introdução

Nos últimos tempos, o setor de serviços vem ganhando destaque na economia mundial. De forma geral, esse setor contribui para o desenvolvimento econômico-social de várias nações ao oferecer numerosos postos de trabalho para a população. A sociedade contemporânea demanda diferentes tipos de serviço que são ofertados por diversos tipos de organização.

O fortalecimento do setor de serviços também tem ocorrido no Brasil. O Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) evidenciou o desenvolvimento e a inserção do setor de serviços brasileiro na economia mundial. Segundo dados apresentados no evento, a população brasileira tem-se beneficiado significativamente com a disponibilidade de postos de trabalho do setor, dentre outros pontos positivos, como, por exemplo, a geração de renda (CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, 2004).

Dentro do setor de serviços, o turismo tem desempenhado papel importante. A pesquisa anual da conjuntura econômica do turismo brasileiro, publicada em março de 2005, constatou crescimento do setor em 2004. Alguns fatores contribuíram para isso, como: o aumento da entrada de turistas estrangeiros no país, com 14% a mais que o do ano de 2003, a conta-turismo passou a apresentar superávit, pois o saldo de 2004 foi 61% maior que o de 2003, e os desembarques domésticos cresceram 19% (NÚCLEO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM TURISMO E HOTELARIA, 2005).

Fazendo parte da indústria do turismo, os serviços de hospedagem vêm sobressaindo-se. Esse tipo de serviço é prestado em locais onde os turistas pernoitam em suas viagens. 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 em uma viagem (GEE; FAYOS-SOLÁ, 2003).

Levando em conta o contexto de atuação das organizações que ofertam serviços de hospedagem, este artigo busca entender qual o papel dos líderes na elaboração das estratégias da maior cadeia hoteleira que atua no país. A questão de pesquisa estabelecida é saber como as estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil foram influenciadas por seus líderes no período de 1974 a 2006? Acredita-se que o estudo pode contribuir para o fortalecimento do conhecimento sobre a administração estratégica de organizações hoteleiras brasileiras. Além disso, com a leitura do texto, dirigentes de outras organizações hoteleiras poderão obter alguma orientação a respeito da elaboração e implementação de estratégias em suas respectivas firmas.

O segmento empírico deste trabalho foi desenvolvido junto a uma organização do setor hoteleiro brasileiro. A partir da década de 70, observou-se uma forte expansão das redes hoteleiras nacionais e internacionais no Brasil. Muitas dessas redes permanecem com suas estratégias de crescimento no país, a exemplo da Accor Hotels, que mantém a liderança no mercado brasileiro desde o início da década de 90. Assim, a organização selecionada para o desenvolvimento do estudo foi a Accor Hotels do Brasil, rede constituída por seis marcas distribuídas em 128 hotéis do território nacional.

Após o esclarecimento do objeto estudado, a base teórica que apoiou o desenvolvimento desta investigação será apresentada. Em seguida, a metodologia e os resultados serão comentados para apresentar as considerações finais.

2 Liderança Estratégica

A liderança tem sido, há muito, um tema de interesse para cientistas sociais, particularmente os psicólogos (BRYMAN, 2004), como também os sociólogos (HOSMER, 1982). Tanto Bryman como Hosmer acreditam ser difícil definir liderança, embora percebam que nela reside o papel de influenciar pessoas. Por isso, a evolução dos estudos da liderança é explanada para em seguida comentar sobre a liderança estratégica.

Partindo-se do princípio de que a figura do líder exerce influência nas pessoas e grupos para atingir as metas, teorias e pesquisas sobre liderança foram desenvolvidas considerando alguns aspectos específicos. Bryman (2004) realizou uma extensa revisão de literatura sobre o tema e identificou quatro estágios na evolução dos estudos a respeito de liderança. Cada um deles sinaliza uma mudança de ênfase em vez do descarte das abordagens anteriores.

Na primeira abordagem, a do **traço pessoal**, a liderança foi entendida como uma característica inata e não uma habilidade aprendida. Os traços pessoais foram examinados e classificados em três grupos: traços físicos, habilidades e características da personalidade. Nesta abordagem, procurou-se especificar as qualidades e características do líder. Posteriormente, surgiu a **abordagem do estilo**, que passou a focalizar as atenções para o comportamento do líder. Os estudiosos admitiram que, dependendo dos objetivos da organização, os líderes poderiam se comportar de modo a influenciar a motivação e a satisfação dos seus subordinados em busca das metas organizacionais. Tomando o comportamento do líder como algo que poderia ser modificado, enfatizou-se o treinamento e não mais a seleção. O terceiro estágio diz respeito à abordagem contingencial. Nesta orientação, os fatores situacionais são colocados “no centro de qualquer entendimento da liderança, buscando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança” (BRYMAN, 2004, p. 261). Finalmente, surge, a partir da década de 1980, a **abordagem da nova liderança**. Nessa perspectiva, o líder é concebido como um gestor de significados, alguém que define a realidade da organização mediante a articulação de uma visão.

Analisando as trajetórias de desenvolvimento de diferentes organizações, nota-se que o sucesso, muitas vezes, é algo temporário. Ou seja, muitas organizações terminam não conseguindo manter seus diferenciais competitivos e não conseguem manter as trajetórias bem sucedidas ao longo do tempo. Cabe aos líderes a tarefa de estabelecer a direção apropriada que deve ser seguida pela organização. Em algumas ocasiões, o líder precisa promover mudanças para que sua organização consiga adaptar-se às novas condições vigentes.

Bryman (2004) define o líder como alguém que é capaz de definir a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão. Ele fornece um senso de direção a ser seguido pelas pessoas. Assim sendo, com base em uma argumentação consistente, em algumas situações, o líder pode mudar o pensamento das pessoas sobre o que é necessário, possível e desejável ser realizado no contexto de atuação do grupo.

Mas o que significa realmente a liderança estratégica? Ireland e Hitt (1999, p. 43) entendem a liderança estratégica como sendo uma habilidade pessoal “para antecipar, visualizar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com os outros a fim de iniciar mudanças que criem um futuro viável para a organização”. O líder fornece um senso de direção e de propósito por meio da articulação de uma visão convincente.

Rowe (2001, p. 81-82) define liderança estratégica como “a habilidade para influenciar os

outros a voluntariamente tomarem decisões diárias que melhorem a viabilidade de longo prazo da organização ao mesmo tempo que se mantém a estabilidade financeira de curto prazo”.

Rowe (2001) explica que a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores provém de uma associação da liderança visionária com a gerencial, que promove a liderança estratégica. A liderança visionária tem a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável, necessitando de poder para influenciar pensamentos e ações das pessoas. Uma vez identificada a visão, os líderes parecem possuir três qualidades relacionadas. A primeira é a capacidade de explicar a visão para as outras pessoas e ser inteligível; a segunda é a de ser capaz de expressar sua visão por meio do seu comportamento e, por último, trata-se do poder de estender a visão para diferentes contextos (ROBBINS, 2002). Nesse caso, ao encorajar os subordinados a desafiarem o *status quo*, o líder permite que os liderados reformulem o pensamento, alavancando a imaginação e as novas idéias (AVOLIO et al., 1999). Além disso, os subordinados são guiados pela visão do dirigente que, por sua vez, deve ser comunicada e tornada acessível aos seguidores (BRYMAN, 2004). Enquanto isso, a liderança gerencial está voltada a ações diárias da organização, sem estimular grandes mudanças.

Na administração de uma organização, procura-se primeiro analisar e entender os contextos e cenários possíveis para depois se tomar as decisões. A liderança estratégica pode ser definida dentro de um contínuo. De um lado, está a liderança visionária e, de outro, a liderança gerencial (ROWE, 2001). Tem-se o dirigente como um executor de papéis, em que ele pode atuar num dado momento como líder e em outra situação como gerente (YUKL, 1989).

Dentro dessa perspectiva, ao examinar o campo empírico, verificou-se a necessidade de analisar a forma como os dirigentes influenciaram as estratégias da organização examinada. Acreditou-se na existência da influência do líder principal como também da coalizão dominante. Uma das perspectivas que conduziu fortemente este trabalho foi a explicada no texto Criação artesanal da estratégia (MINTZBERG, 1998), quando o autor advoga que os líderes possuem papel importante na formação das estratégias, sendo capazes de moldá-las comparando seu trabalho ao de um artista que molda a argila em busca de construir a sua obra. O autor defende que as ações do estrategista são firmemente influenciadas por suas experiências e seu passado.

Tendo em vista esse pensamento, o processo de formação de estratégias acontece por meio de um aprendizado. Ao envolver-se com os detalhes, o dirigente forma sua própria base de conhecimento. “O conhecimento capacita o líder na condução eficaz da organização, mesmo quando o ambiente muda de forma irregular ou desordenada” (MINTZBERG, 1998, p. 436). Ele é capaz de aprender por meio de suas experiências, crenças, intuições e treinamentos, como também com as informações coletadas do ambiente interno e externo da organização. Ao aprender, o líder tem condições de agir estrategicamente, pois a aprendizagem permite a adaptabilidade e o sucesso da implementação das estratégias (AKGÜN; LYNN; BYRNE, 2003).

Deve-se considerar, também, o papel que o líder desempenha quando se relaciona com outras pessoas. Por meio de suas redes de relacionamento, o executivo tem a oportunidade de aprender com outras pessoas (MINTZBERG, 1986). Kotter (2000) indica que os gerentes gerais não restringem seu foco ao planejamento, estratégia de negócios ou questões da alta gerência. O que ocorre é o interesse por praticamente tudo que tenha alguma ligação, mesmo que remota, com suas empresas, desenvolvendo redes de cooperação com as pessoas que ele considera necessárias para o cumprimento de seus compromissos. Sendo assim, a construção de redes constitui uma das habilidades particulares dos dirigentes (BRYMAN, 2004).

Outro aspecto que está ligado ao papel do relacionamento do líder é a habilidade política. A política, como se defende, pode influenciar diretamente os esforços para a elaboração das estratégias, visto que dentro das organizações os seus integrantes disputam posições na hierarquia, recursos e poder. Desse modo, o dirigente deve buscar conciliar os diferentes interesses das coalizões internas de poder (QUINN, 1978), fazendo uso de sua capacidade política (IDENBURG, 1993; QUINN, 1978; CHILD, 1972).

Ao se comentar a respeito da dimensão política, torna-se pertinente discutir a questão da sucessão de

líderes. Essa questão pode ser enfrentada como um problema, embora também possa não receber a atenção de que necessita. Ela normalmente ocorre quando uma pessoa na posição de liderança é substituída. A mudança de posição pode ocorrer por diversas razões: transferência, pedido de demissão, dispensa, morte, ou por qualquer outro motivo. Para alguns, a sucessão proporciona um teste do impacto da liderança, pois existem condições anteriores e posteriores aparentemente claras. A sucessão pode ser arriscada para as estratégias. Tomar como conhecidas as condições por parte dos novos líderes e não planejar um processo de sucessão deixa a organização em situação vulnerável.

Os estudos referentes à sucessão ou à mudança dos líderes de uma organização podem ajudar a determinar a importância da liderança e identificar que isso depende do contexto em que ela ocorre. Em organizações estabelecidas, o impacto da liderança tende a ser mais restrito e a mudança de liderança pode não representar grande diferença, sendo assim, o impacto da liderança variável. Contudo, ela não é a solução do problema, mas uma atividade importante e até mesmo crucial para a organização (HALL, 2004).

Um ponto importante é a centralização de poder. Essa centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações. A estrutura organizacional contempla a distribuição de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos dos papéis dessas pessoas. Assim, tem-se que o elemento mais básico da centralização é o direito que os indivíduos têm de tomar decisões (HALL, 2004).

Alguns autores da área de administração estratégica normalmente fazem referência à centralização de poder do líder, principalmente como um fenômeno corriqueiro em organizações empreendedoras (MINTZBERG, 1973). Todavia, a centralização pode estar nas mãos do chefe executivo de grandes corporações, em decorrência da busca por crescimento organizacional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que os primeiros estudos já demonstraram essa tendência. As escolas do *design*, planejamento e posicionamento, identificadas pelos autores, defendem que a responsabilidade pelo controle e percepção do corpo da empresa deve ser exclusivamente do executivo principal, nomeado como o estrategista da organização.

A centralização exagerada pode gerar problemas para a empresa. Ao não permitir interação com os níveis inferiores, os dirigentes podem deixar de obter informações fundamentais para a formulação e implementação das estratégias. Mas, a centralização tem as suas vantagens. Ela conduz a uma coordenação mais simples das atividades estratégicas, pois, se os gerentes de todos os níveis tomarem decisões, o planejamento será extremamente difícil e a organização poderá perder o controle.

Geralmente, uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. “Em comparação, quanto maior a participação dos escalões inferiores no processo decisório, maior a descentralização” (ROBBINS, 2002, p. 407).

Há algumas vantagens na descentralização. Uma delas está relacionada à delegação de autoridade em diferentes níveis, o que pode facilitar o fluxo de informações, atingindo a eficiência estratégica. Outra vantagem é que os gerentes de nível inferior, ao atuarem com mais liberdade, tendem a perceber as necessidades de seu contexto, adaptando-se conforme as condições locais. Por último, a empresa atuando como uma organização descentralizada permite que os funcionários aprendam, não mais necessitando de muitas explicações, pois eles trabalham sem precisarem de que se lhes explique o que devem fazer (HILL; JONES, 1998).

2.1 Participação da liderança no processo de formação de estratégias

Após a discussão sobre questões conceituais relacionadas à temática de liderança, passa-se a analisar alguns aspectos do papel dos líderes na administração estratégica de organizações. Serão feitas considerações sobre estudos empíricos elaborados por outros autores.

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, no período de 1950 a 1973.

Concebendo estratégia como padrão (consistência de comportamento ao longo do tempo), Mintzberg (1978) identificou duas grandes estratégias no estudo da Volkswagen. A primeira foi desenvolvida na época da fundação da organização, quando o *momentum* burocrático da companhia era pequeno. Uma grande liderança da empresa promoveu a estratégia que girou em torno do carro popular. Posteriormente, ocorreram mudanças no ambiente e a organização teve, durante anos, um comportamento de indefinição (ou hesitante) diante das novas condições ambientais vigentes. Com o surgimento de um novo líder na empresa, a companhia passou a adotar sua segunda grande estratégia, denominada de Audi. Nesta, a empresa concentrou suas atenções em torno de um carro com mais estilo, com tração dianteira e refrigerado a água. No entendimento de Mintzberg (1978, p. 946), as duas grandes estratégias adotadas na companhia “foram formuladas por homens que conheciam suas indústrias intimamente e que eram capazes de prever condições dos ambientes”.

Tanto no estudo da Volkswagen como no da Guerra do Vietnã, concluiu-se que a formação da estratégia pode ser entendida como a interação entre ambiente, liderança e burocracia. O papel da liderança está relacionado com a mediação entre o ambiente e a burocracia. A liderança deve “manter a estabilidade do sistema operacional da organização, enquanto que, ao mesmo tempo, assegura sua adaptação em relação a mudança ambiental” (Idem, p. 941). Diferentes fatores do ambiente externo (econômicos, socioculturais, tecnológicos e até relacionados com a atuação do governo) podem influenciar as organizações. Já a burocracia 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 de a organização adotar medidas estratégicas diante de mudanças do ambiente.

Em outro trabalho, Mintzberg e Waters (1982) examinaram o processo de formação das estratégias da empresa empreendedora do setor de alimentos *Steinberg*, ao longo do período de 1917-1975. Com um comportamento arrojado, esta organização canadense expandiu-se para diferentes cidades do Canadá. Os autores acreditaram ser este um caso clássico de crescimento, formalização e diversificação de empresa empreendedora. Dirigindo a empresa em sua trajetória de crescimento, o proprietário buscou, concomitantemente, conhecer bem o negócio e atender às necessidades dos clientes de maneira satisfatória. Diante do aumento do número de unidades da organização, a formalização surgiu como opção de padronizar os serviços, mantendo o controle da qualidade. Finalmente, a diversificação facilitou a expansão da empresa no momento em que os estabelecimentos enfocaram segmentos específicos de mercado.

No estudo, percebeu-se que o empreendedor planejou algumas estratégias. Dentre elas, umas foram realizadas e outras não. Houve, ainda, a presença de estratégias emergentes. Elas surgiram em fases singulares, em períodos de dificuldades financeiras, alterações de mercado, mudanças ambientais e oportunidades de expansão, embora depois de terem-nas implementado com sucesso, tornaram-se um padrão.

Os pesquisadores observaram a presença de reorientações estratégicas. Elas foram tomadas em busca de um novo posicionamento com a implementação de novas estratégias. Dentro do período analisado, a empresa adotou duas reorientações, a primeira relativa à entrada no negócio de auto-serviço (auto-atendimento) e a segunda foi a sua atuação em *shopping centers*. Em ambas as situações, o líder desempenhou papel decisivo ao perceber o momento adequado para desencadear o processo de mudança estratégica.

A literatura aponta que, especificamente em empresas empreendedoras, a influência do proprietário-líder é bastante relevante. No caso da canadense *Steinberg*, não poderia ser diferente. O dirigente se destacava principalmente por conhecer o negócio, o mercado e por assumir riscos moderados.

Os autores identificaram dois modos de formação de estratégias: o modo empreendedor e o de planejamento. O modo empreendedor se caracterizou pela forte presença do líder nas ações estratégicas,

decidindo onde atuar, onde investir, buscando o crescimento organizacional. Por outro lado, o de planejamento também ocorreu devido às análises realizadas que guiaram as estratégias em diferentes momentos de sua história, pois a empresa também foi conduzida por um planejamento.

Semelhantemente ao trabalho desenvolvido por Mintzberg e Waters (1982), Mintzberg e McHugh (1985) examinaram em artigo, as estratégias da empresa canadense de filmes *The National Film Board*, entre 1939 e 1975. Os autores identificaram que as estratégias podiam realmente ser formadas. 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 por planejamento. Outro fato foi a mudança na estrutura da empresa. No início, ela atuou como uma *adhocracia*, entretanto, com o passar do tempo, a estrutura se tornou burocrática devido a sua ampliação. Essa mudança foi bastante influenciada pelo aumento da demanda que exigia maior quantidade e tipos de filmes, o que forçou o melhoramento da administração. Esse é um dos pontos que converge com os achados do estudo anterior de Mintzberg e Waters (1982). Ou seja, a adoção de novas estratégias passou a requerer que novas estruturas fossem adotadas pelas empresas estudadas.

Pettigrew (1987) realizou um estudo a respeito das mudanças estratégicas da empresa britânica ICI. No estudo, o autor percebeu que as principais transformações estratégicas estiveram associadas às recessões econômicas mundiais e à alteração de liderança. Durante os períodos de recessão, a ICI enfrentou dificuldades econômicas que foram superadas por meio da adoção de determinadas ações estratégicas. Verificou-se que as grandes mudanças estiveram associadas à mudança da liderança. Os líderes estiveram em evidência em toda a pesquisa, atuando, por vezes, como condutor das reorientações estratégicas da organização.

Os autores desse estudo revisaram algumas pesquisas que tratam do papel dos líderes na administração estratégica de suas organizações que atuam no Brasil. Cavalcante (2002) desenvolveu um estudo multicaso com duas unidades hoteleiras, localizadas na cidade de Manaus. O autor buscou descrever como os hotéis reagiram frente a eventos críticos e como promoveram suas mudanças estratégicas. Um dos hotéis investigados apresentou ao longo do período estudado uma mudança estratégica. Essa transformação levou o hotel a atuar profissionalmente na área de lazer do mercado turístico. A outra unidade hoteleira seguiu diferentes estratégias, mas todas elas agiram dentro do eixo principal da organização, não havendo qualquer reorientação estratégica. Com essa investigação, verificou-se uma forte influência dos proprietários e dos *stakeholders* na formação das estratégias.

Fazendo uso da tipologia proposta por Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978), Rossetto e Rossetto (2002) descreveram, por meio das percepções das coalizões dominantes, os comportamentos estratégicos de três empresas que atuavam na indústria de construção civil de Santa Catarina. Observou-se que, no período das fundações das três organizações, o comportamento defensivo foi o que predominou. Ou seja, as organizações “escolheram atuar em um nicho de mercado no qual tinham conhecimento” (ROSSETTO; ROSSETTO, 2002, p. 319). Tipicamente as organizações que adotam o comportamento defensivo selecionam um domínio restrito de produto-mercado e investem seus recursos com o objetivo de produzir e distribuir seus produtos e serviços o mais eficientemente possível. No estudo, foram observados os outros tipos de comportamento estratégico (prospectores, analistas e reativos), sendo que o tipo analista foi o mais predominante. Os autores concluem que no mundo empresarial não há um comportamento que represente a receita para o sucesso ser atingido.

Martignago, Fiates e Alperstedt (2005) publicaram uma pesquisa sobre uma empresa de varejo que passou por períodos de estabilidade, interrompidos por mudanças estratégicas. Elas ainda perceberam que as estratégias realizadas foram formadas a partir de um processo visionário, no qual se tentou conduzir a empresa ao sucesso empresarial em meio às dificuldades do ambiente externo. Ao perseguir o crescimento, a empresa se deparou com a alteração da influência dos *stakeholders*. Essa modificação da influência foi acarretada pela mudança de grupo estratégico que aconteceu num determinado momento da sua trajetória.

3 Procedimentos Metodológicos

Adotou-se nesta pesquisa a perspectiva qualitativa por focar a essência, o entendimento, a descrição (BOGDAN; BIKLEN, 1994; PATTON, 2001; TAYLOR; BOGDAN, 1984), o descobrimento e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998), considerando o contexto (GODOY, 1995). Ou seja, levando-se em conta o contexto situacional de atuação, buscou-se entender, a partir dos depoimentos dos participantes da investigação, o papel dos líderes nas estratégias da empresa estudada.

A opção metodológica deste trabalho foi a de desenvolver um estudo de caso qualitativo histórico, de cunho descritivo (MERRIAM, 1998). Entende-se que o estudo de caso caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (GODOY, 1995; MERRIAM, 1998; YIN, 2001).

Em meados de julho de 2004, cartas foram enviadas à diretoria da organização solicitando a autorização para que a pesquisa pudesse ser realizada (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Após diferentes contatos por correspondência, e-mail e telefone para esclarecer o escopo da pesquisa, a diretoria da Accor Hotels autorizou por escrito a execução da investigação teórico-empírica.

Primeiramente selecionou-se a organização e, em seguida, os 13 indivíduos que forneceram as informações acerca do fenômeno, investigado em junho de 2005. Salienta-se que a empresa e os respondentes foram selecionados intencionalmente, por ser o modo mais adequado para esse tipo de estudo. A opção pela Accor Hotels do Brasil justifica-se pela sua representatividade (STAKE, 1995) econômico-social e por ela ser a líder de mercado do segmento de hotelaria do Brasil. A empresa, para manter a sua estratégia de desenvolvimento, enfrentou diferentes desafios. Atualmente, ela emprega um número considerável de brasileiros, servindo também como espelho para as demais companhias que atuam no país. Outro motivo que levou a selecionar a Accor Hotels foi por pensar que, por ela ser líder, seria uma organização que serviria de referência para a indústria, devido ao bom andamento dos seus negócios. Assim, o estudo sobre o papel dos líderes nas estratégias da cadeia hoteleira forneceria informações sobre como fora o seu desenvolver ao longo de 30 anos em meio ao ambiente turbulento dos últimos tempos.

Quanto ao perfil dos respondentes, foram entrevistados aqueles sujeitos sociais que tinham informações sobre a história da empresa. A intenção era a de obter informações das pessoas que participaram das discussões que levaram a organização a tomar decisões de investimento e de implementação de estratégias. O primeiro selecionado foi o gerente regional N/NE da Parthenon. Ele conhecia a história da organização, os eventos marcantes, as estratégias e as pessoas que foram importantes para a consolidação da empresa. Durante a entrevista com esse respondente, houve a indicação de mais três pessoas que, em sua opinião, seriam muito importantes 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 está na empresa desde 1989. Esse tipo de seleção de amostra é conhecido como “a técnica de bola de neve”, através da qual o pesquisador solicita aos respondentes a indicação de sujeitos sociais que possam contribuir para a pesquisa (MCDANIEL; GATES, 2005).

Além dos indicados, todos os diretores da Accor Hotels foram selecionados para compor a amostra da investigação. 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, sendo o único a não participar desta investigação. A insuficiência de recursos financeiros foi uma das principais causas que inviabilizou o deslocamento da pesquisadora até a cidade do Rio de Janeiro.

Por se tratar de estudo qualitativo foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados. A principal delas foi a entrevista semi-estruturada, que foi aplicada a cada um dos 13 respondentes do estudo, em junho de 2005. Além disso, desse ano até janeiro de 2007 foram analisados alguns documentos e matérias elaboradas sobre questões da companhia.

Buscando-se entender o papel dos líderes nas estratégias da cadeia hoteleira, foram construídas algumas categorias (visão, autonomia e conhecimento). No processo de construção das categorias que emergiram no estudo, os autores deste trabalho levaram em conta as entrevistas concedidas pelos respondentes e os outros dados coletados. Além disso, foram considerados não somente determinados conteúdos dos diferentes textos que compõem a fundamentação teórica deste trabalho, mas também a experiência profissional que a primeira autora possui na área de hotelaria e, mais especificamente, na companhia estudada. Esclarece-se que a autora é ex-funcionária da Accor Hotels, onde atuou durante cinco anos.

O processo de construção das categorias seguiu as orientações detalhadas por Merriam (1998). Ao longo desse processo, objetivou-se capturar aspectos do fenômeno analisado, ou seja, o papel dos líderes nas estratégias da Accor Hotels do Brasil. Na análise dos dados, considerou-se a repetição das palavras e a ênfase que os respondentes davam a alguns temas (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Além disso, seguindo as orientações para o desenvolvimento de estudos qualitativos, realizaram-se a análise e coleta dos dados simultaneamente (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

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 validação pôde ser alcançada ao comparar os dados de um respondente com os de outros (GLICK, 1995) ou, até mesmo, ao checar a resposta com o próprio responsável, mas em fases diferentes. Essa seria uma vantagem de se utilizarem entrevistas com vários sujeitos. Nesta pesquisa, as informações obtidas em diferentes entrevistas foram comparadas e, nos meses de agosto e setembro de 2005, os pesquisadores obtiveram novas informações junto aos respondentes do estudo, a fim de averiguar alguns pontos ainda obscuros. É importante registrar que neste artigo foram utilizados pseudônimos para identificar os sujeitos que participaram do segmento empírico da investigação.

4 Resultados

Os dados coletados foram analisados e os resultados encontrados serão apresentados nesta seção. Primeiramente, é importante esclarecer 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. A corporação expandiu-se rapidamente e passou a atuar em diferentes segmentos do setor de serviços, como: alimentação, agência de viagens, serviços empresariais e cassino. O Grupo Accor França também se dirigiu ao Brasil, país que, atualmente, depois da França, é detentor do maior número de colaboradores e de marcas estabelecidas (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* é constituída de 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 e que é líder de mercado no setor de hotelaria do país. 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 hoteleira no Brasil.

As marcas da Accor Hotels do Brasil podem ser agrupadas em três categorias: a *upscale*, as *midscale* e as econômicas. Na categoria *upscale*, existe a marca Sofitel, que é composta por hotéis de cinco estrelas, 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, constituída por hotéis Ibis e Formule 1. Atualmente, observa-se um crescimento do número de hotéis econômicos da rede Accor do Brasil.

No período de 1974 a 2006, a organização estudada foi administrada por dois diretores gerais. O primeiro foi Julio Lazarte, responsável, em 1974, pela implantação da companhia no Brasil. Desde sua aposentadoria (que ocorreu em 1993) até dezembro de 2006 Julio Lazarte tem atuado como membro do conselho do Grupo Accor do Brasil. Este executivo aproveitou o apoio concedido pela Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) para dar início às atividades da companhia no país. Em meados da década de 1980, o fundador da empresa criou uma nova marca de hotéis (a Parthenon), como alternativa para superar obstáculos enfrentados na época, viabilizando, assim, o crescimento da organização.

A partir de janeiro de 1994, René de Baudelaire assumiu a diretoria geral da empresa. Ele chegou ao Brasil em 1990 para ocupar o cargo de diretor da marca Sofitel e atuou nessa função até 1993. Depois, ele se tornou diretor geral da Accor Hotels do Brasil, cargo que ocupa até hoje.

Nesta seção, discute-se como os líderes influenciaram as estratégias da Accor Hotels do Brasil. Os resultados obtidos indicam que as estratégias foram moldadas pelos líderes por meio da visão, autonomia e do conhecimento de seus dirigentes.

4.1 Visão

No que se refere à visão dos líderes, diferentes estudiosos reconhecem a importância dela no processo estratégico. Alguns desses estudiosos acreditam que a visão estratégica norteia toda a empresa, sendo fruto das ações intuitivas, criteriosas, sábias e experientes dos dirigentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Entende-se que, por meio da visão, o líder é capaz de desenvolver as ações estratégicas de suas firmas (HALL, 2004; HOSMER, 1982; IRELAND; HITT, 1999; KOTTER, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG, 1975; PETTIGREW, 1987; ROWE, 2001).

Na análise de dados, observou-se que, além dos diretores gerais que atuaram em fases distintas, os executivos que formavam a coalizão dominante (CHILD, 1972) na gestão de René Baudelaire também desempenharam papel importante no processo de formação das estratégias. Isso parece fazer sentido por estar em conformidade com os pensamentos de Child (1972) e Ireland e Hitt (1999). Estes últimos autores defendem que no mundo contemporâneo os líderes estratégicos estão distribuídos entre diversos indivíduos que compartilham a responsabilidade de criar uma visão de futuro.

Foi observado, também, que os diretores gerais influenciaram as estratégias adotadas pela companhia. Um ex-funcionário que participou da fundação da empresa relatou o seguinte:

[...] o caso do Lazarte, a visão que ele teve num momento em que as coisas iam mal e não tinha mais investimentos. Ele partiu para um negócio absolutamente inédito, Parthenon é a única marca criada fora da França. [...] Também há outras visões, como a de comprar a rede Quatro Rodas. Muitos dizem: puxa, mas foi um ônus! Mas, no momento em que ele comprou, pelo preço que ele comprou, foi um excelente negócio (Informação Verbal).

Verifica-se que o senhor Julio Lazarte atuou como um líder visionário. Por meio de sua habilidade pessoal, ele conseguiu antecipar, visualizar, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas ao longo do tempo. Em um momento de dificuldade enfrentado pela companhia, o dirigente foi capaz de promover uma mudança de estratégia na companhia. Ou seja, a Accor Hotels passou a viabilizar seu crescimento por meio da implantação de novas unidades Parthenon

e não mais por novas unidades da marca Novotel. Constata-se, assim, que o senhor Julio Lazarte foi capaz de pensar estrategicamente sua empresa e implementar uma estratégia mais adequada às condições ambientais da época. Conforme indica Ireland e Hitt (1999, p. 43), esses são pontos fundamentais do conceito de liderança estratégica.

No que tange à administração de René Baudelaire, verificou-se que o dirigente foi capaz de dar continuidade ao crescimento da companhia por intermédio do lançamento de novas marcas. O senhor Pedro Salgado declarou que o senhor Baudelaire “[...] veio com uma nova visão, um novo papel na consolidação da empresa. Desenvolvê-la dentro de uma base mais consistente”. O senhor Salomão Cruz acrescentou:

[...] o grande feito do Baudelaire foi ter sabido aproveitar antecipadamente a perspectiva da virada econômica do Brasil e de conseguir buscar investimentos, credibilidade do mercado para poder alavancar o desenvolvimento definitivo por meio do lançamento de tantas marcas como nós tivemos aqui no Brasil (Informação Verbal).

Um dos maiores marcos da administração de René Baudelaire foi o vertiginoso crescimento da cadeia hoteleira, que possuía 42 empreendimentos, ao final de 1993, saltando para 128, em 2006. Para isso, René Baudelaire precisou da colaboração de outros executivos da empresa. Ele formou uma coalizão dominante (CHILD, 1972) para dirigir a cadeia hoteleira. O executivo declarou “[...] a gente trabalha realmente como um time. Ou seja, eu não tomo nenhuma decisão sozinho [...] Esse trabalho de time é muito importante porque você não consegue fazer as coisas bem feitas sozinho nesse *metiê*”. Pode-se notar que, ao longo da gestão do senhor Baudelaire, outros executivos tiveram participação importante em questões da administração estratégica da companhia.

Observou-se, assim, que ao longo da gestão do primeiro dirigente, a empresa trilhou as estratégias formadas com apoio da visão do principal líder. Já, durante a gestão do segundo diretor geral, alguns executivos, juntamente com o senhor Baudelaire, influenciaram aspectos importantes das estratégias da empresa.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa ampliam o que vem sendo estudado por outros estudiosos do assunto. Autores como Mintzberg (1975), Kotter (2000) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatizam em seus estudos que o líder desempenha atividades relacionadas à administração estratégica de sua firma. Os autores mencionados enfatizam a figura do líder e não dos líderes como sendo influenciadora em questões relacionadas ao processo de formação de estratégias. De modo diverso, neste estudo, durante a gestão do segundo diretor geral, observou-se que uma equipe de dirigentes desempenhou papéis decisivos na definição de estratégias, sendo capazes de mudar a direção global da cadeia hoteleira.

4.2 Autonomia

O trabalho de análise dos dados apontou que a autonomia concedida pela matriz francesa e pelo comitê de direção da Accor Hotels do Brasil aos seus executivos da área de hotelaria favoreceu o fluxo de informações dentro da cadeia hoteleira. Com o bom fluxo de informações existente na empresa, os executivos foram capazes de desenvolver as estratégias e promover as mudanças necessárias de forma a possibilitar a adaptação da companhia em seu ambiente de atuação. Nesta pesquisa, a discussão sobre autonomia baseou-se nos conceitos de centralização e descentralização (HILL; JONES, 1998; ROBBINS, 2002; HALL, 2004).

Verificou-se que a matriz da Accor, localizada na França, concedia aos executivos do Brasil autonomia. Como Odilon dos Santos afirmou, “só conseguimos chegar onde estamos devido ao centro decisório que o Brasil tem” (Informação Verbal). Possuindo autonomia para tomar

decisões estratégicas, os diretores tiveram meios de realizar ações que contribuíram com o desenvolvimento da firma.

Embora identificado como uma liderança visionária (ROWE, 2001), Julio Lazarte centralizou o poder ao longo de sua gestão. Talvez isso possa se explicar por ele ter buscado o crescimento organizacional com muita obstinação (MINTZBERG, 1973). Entretanto, como se sabe, a centralização exagerada tende a gerar perdas para a organização por não conseguir captar informações estratégicas (HILL; JONES, 1998).

Vários respondentes indicaram em suas entrevistas que o senhor Baudelaire, quando administrou a empresa, desenvolveu uma gestão marcada pela maior descentralização de poder. No trecho a seguir, o gestor Osmar Cavalcanti destaca a importância da descentralização: “Tem que ter realmente dinâmica e tem que delegar muito, senão Baudelaire não conseguiria desenvolver, crescer. [...] nós crescemos em função de haver essa descentralização, essas delegações de poderes” (Informação Verbal).

René Baudelaire formou a coalizão dominante que dirigiu a Accor Hotels. Por intermédio da delegação de poderes aos outros executivos, tornou-se possível a execução de um melhor monitoramento do ambiente externo em que a companhia atua (CHILD, 1972). Ele formou três divisões operacionais, que administravam os hotéis *upscales*, os *midscales* e as unidades econômicas. Os executivos da coalizão dominante atuaram em um ambiente de trabalho caracterizado pela descentralização, sendo respaldados pela delegação de autoridade e tomada de decisão na linha de frente.

Os gerentes gerais dos hotéis passaram a ter mais autonomia, facilitando a implementação das estratégias e, conseqüentemente, favorecendo a inovação. A inovação, por ser uma capacidade diferenciadora organizacional (KAY, 1996) e um método competitivo importante para as empresas de hospitalidade (OLSEN; TSE; WEST, 1998), foi bastante estimulada na empresa. Um exemplo dessa inovação é o lançamento do contrato de condotéis, uma opção mais segura de contrato que facilitou o crescimento da organização a partir de 2001.

Comparando a gestão dos dois diretores gerais, têm-se alguns aspectos que devem ser ressaltados. A centralização do Julio Lazarte pode ter sido motivada pelo tamanho que a empresa possuía na época de sua gestão (de 1974 a 1993). Nesse caso, o poder de decisão estava centralizado com o executivo principal. Na administração do segundo diretor, René Baudelaire, a organização já possuía aproximadamente 50 unidades e buscava triplicar esse número em menos de dez anos. Com essa intenção, Baudelaire assumiu a direção geral e promoveu a descentralização da gestão da empresa. Isso ocorreu quando ele mudou a cúpula administrativa e criou três diretorias operacionais, optando, assim, pela estratégia de diversificação da empresa hoteleira. Com essa medida, pôde-se observar que a empresa passou a atuar em diferentes negócios, isto é, hotelaria *upscale*, *midscale* e econômica. Desse modo, a fim de tornar viável o crescimento da companhia, os diretores das divisões operacionais concederam autonomia aos gerentes operacionais dos hotéis.

4.3 Conhecimento

Observou-se que, além da visão, o conhecimento dos líderes também influenciou a formação das estratégias. Por meio da análise dos dados, percebeu-se que o conhecimento influenciava as estratégias devido às experiências e às redes de relacionamento que os dirigentes possuíam. Esse resultado está em consonância com o pensamento de Mintzberg (1998), que reconhece o conhecimento como um elemento importante para os estrategistas em suas práticas de trabalho. O conhecimento que o dirigente desenvolve a respeito do ambiente externo e de sua própria organização é algo muito importante para uma administração estratégica eficaz. Vale salientar que os executivos podem obter importantes informações e trocar idéias a respeito de questões de

trabalho por meio de sua rede de relacionamentos (KOTTER, 2000).

O conhecimento com base na experiência pôde ser percebido na gestão dos dois principais diretores. Primeiramente, comenta-se sobre como o conhecimento influenciou o desenvolvimento da Parthenon. O gestor Osmar Cavalcanti explicou que “A partir de algumas falhas ocorridas na implantação da marca Novotel que não estavam dentro da realidade brasileira, amadureceu essa coisa de Brasil na cabeça do fundador, vislumbrando um potencial para o crescimento” (Informação Verbal). Ao passar por essa experiência, Julio Lazarte conheceu melhor a cultura do país, lançando, em seguida, a marca Parthenon. Ele percebeu que nem todos os hotéis poderiam ficar afastados da cidade e que a gastronomia francesa nem sempre era adequada aos hábitos dos brasileiros. Além disso, notou que os banheiros precisavam ser arejados e o *lobby* deveria ser requintado para atender às preferências dos clientes.

Quanto ao segundo dirigente, René Baudelaire, salienta-se que a sua carreira profissional foi desenvolvida na Accor. Ele falou que sua vida profissional teve início na matriz francesa e que, ao longo do tempo, assumiu diferentes cargos. Nessa trajetória, ele teve a oportunidade de vivenciar um conjunto de experiências profissionais na área de hotelaria, que foram decisivas na sua atuação no Brasil. Sílvio Távora salientou que René Baudelaire foi treinado e acompanhou a realidade mercadológica de outros países. O conhecimento técnico, gerencial e estratégico adquirido por Baudelaire, somado ao conhecimento desenvolvido durante o período de sucessão do senhor Lazarte, contribuiu para o exercício da atividade do principal estrategista da cadeia hoteleira.

Na fase da sucessão ao senhor Lazarte, René Baudelaire recebeu informações estratégicas que foram fundamentais para seu exercício como diretor geral no Brasil. No período de três anos, os dois líderes atuaram de forma colaborativa, possibilitando o processo de aprendizagem vivenciado pelo senhor Baudelaire a respeito de questões ligadas à economia e à cultura do Brasil. “Ele chegou exatamente no dia do plano Collor, no momento errado, mas foi bom, porque ele ganhou uma experiência fora do comum. Com isso, a gente sofreu muito de 90 até 93. Foi um desastre. Quando recuperou, Lazarte saiu” (SÍLVIO TÁVORA – Informação Verbal)).

Julio Lazarte contribuiu para a formação da rede de relacionamentos do senhor Baudelaire. Osmar Cavalcanti comentou que esses

[...] contatos foram no nível de governo, bancos, então ele abriu portas para o desenvolvimento da Accor no Brasil. Principalmente naquele momento que Baudelaire estava chegando. Com o tempo, Baudelaire passou obviamente a ter seu próprio *network*, a conhecer as pessoas. Hoje Baudelaire não precisa mais desse apoio do senhor Julio Lazarte (Informação Verbal).

Alguns entrevistados, membros da diretoria e um ex-funcionário enfatizaram que o período de transição entre os dois dirigentes ocorreu de maneira satisfatória. Os dois dirigentes atuaram de forma colaborativa de modo que o novo diretor da empresa pôde familiarizar-se com o novo ambiente de trabalho. Na literatura, há autores que concebem a sucessão como um teste do impacto da liderança, no qual a pessoa que ocupa a posição de líder é substituída por outra. Todavia, no processo de sucessão é importante não se perder de vista a questão da longevidade organizacional (HALL, 2004).

Outro aspecto a ser considerado na transição de líderes é a importância de eles conhecerem o negócio em que atuam. Esse conhecimento pode vir do aprendizado dos detalhes, bem como da habilidade de lidar com o ambiente e suas mudanças. Assim, o conhecimento dos dirigentes pode ser construído por sua capacidade de aprender, considerando suas experiências passadas (MINTZBERG, 1998). A partir desse conhecimento, os líderes poderão moldar as estratégias, até mesmo porque eles terão condições de identificar os padrões de estratégias adotadas por sua firma. Por isso, foi primordial a participação do senhor René Baudelaire junto ao diretor geral na

fase mais crítica da empresa. Sendo assim, percebeu-se a importância do conhecimento que foi desenvolvido durante o período de transição entre os líderes.

Entende-se que, ao se apontar a transição entre os líderes como um aspecto importante para o processo de formação das estratégias da Accor, este trabalho contribui para o fortalecimento da literatura acadêmica especializada. Nenhuma das pesquisas revisadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; PETTIGREW, 1987) destacou que a forma como acontece o processo de sucessão entre os líderes influencia o desenvolvimento das estratégias da organização em questão.

Por último, discute-se a importância das redes de relacionamento para o desenvolvimento dos conhecimentos das principais lideranças da Accor. Autores como Mintzberg (1986), Kotter (2000) e Bryman (2004) reconhecem a significação dessas redes para as ações estratégicas dos dirigentes. Na organização investigada, percebeu-se a ênfase que os executivos davam a esse tipo de interação. Ao incentivar o relacionamento por meio de redes, os executivos adquiriam informações que ajudavam na efetivação de suas negociações.

No que tange ao período da administração do senhor Julio Lazarte, foram identificados dois eventos que demonstram como as redes de relacionamento contribuíram para a formação das estratégias. Um deles foi a aquisição da rede Quatro Rodas e o outro, a entrada da marca Ibis no país, os quais aconteceram com a ajuda do conhecimento obtido pelo líder. Por meio de seus relacionamentos, o executivo identificou a oportunidade de adquirir a rede Quatro Rodas e também de administrar um hotel em Fortaleza com as características da marca Ibis.

Mesmo com a saída de Julio Lazarte, conservou-se na empresa a cultura de manter redes de relacionamento. Diferentes diretores demonstraram seu ponto de vista em relação a esse assunto. Odilon dos Santos explicou que essa prática “foi um jeito de [...] expandir a empresa e trazer *inputs* de fora para dentro. A gente tem outra visão empresarial quando está vivendo, interagindo fora desse quadrilátero porque se não, você começa a ficar meio que enrustido” (Informação Verbal). Para o diretor Adalberto Rio, as redes de relacionamento são fundamentais para a sua área.

Um ponto que deve ser comentado é o fato de o Brasil passar a responder pelas atividades da América do Sul da Rede Accor, a partir de 2003, ampliando, com isso, as redes de relacionamentos da coalizão dominante. Um dos executivos explicou que:

[...] a partir daqui a gente conseguiu estabelecer contatos mais efetivos nos outros países e a gente começou a desenvolver já no primeiro ano em 2003. A gente já começou a fazer negócios e hoje a gente tem já quase em todos os países da América Latina contratos pré-estabelecidos (Informação Verbal).

Verificou-se que, por meio de seus relacionamentos, os dirigentes obtiveram informações úteis para as suas práticas de trabalho. Interagindo com outros executivos, os dirigentes desenvolveram conhecimentos que foram fundamentais para a administração estratégica da firma investigada. Ou seja, em determinados períodos, os líderes foram capazes de moldar as estratégias. É necessário reconhecer, conforme aponta Bryman (2004), Mintzberg (1986) e Kotter (2000), que o acesso às redes de relacionamento está ligado à habilidade de os líderes estabelecerem interações sociais. Sendo assim, um dirigente com essa habilidade possui um amplo leque de possibilidades para promover sua própria aprendizagem, o que é fundamental para o desenvolvimento dos conhecimentos necessários para a adoção das ações estratégicas de sua firma.

Os resultados obtidos nesta investigação corroboram o que Mintzberg (1998) vem defendendo em relação ao papel dos líderes na formação das estratégias. Como foi discutido nos diferentes segmentos que compõem a seção 4, intitulada “Resultados”, verificou-se que os dirigentes da

Accor Hotels do Brasil foram capazes de influenciar por meio de sua visão, autonomia e seu conhecimento as estratégias adotadas pela companhia. Ou seja, em certos momentos, os dirigentes conseguiram elaborar uma nova direção (visão) para a firma de forma a tornar possível a continuidade da sua trajetória de crescimento da Accor Hotels. Com base em seus conhecimentos, puderam tomar medidas adequadas ao contexto vivenciado. Com autonomia para atuar, os dirigentes encontraram alternativas inovadoras para superar os obstáculos enfrentados.

5 Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar o modo como as estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil foram moldadas pelos líderes entre 1974 e 2006. Utilizou-se a estratégia metodológica de estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 1998) para alcançar o objetivo proposto. Por optar por essa perspectiva metodológica, utilizou-se a descrição, a interpretação em retrospectiva dentro de uma perspectiva contextualista. Acrescenta-se, ainda, que foram consideradas as percepções dos respondentes em relação ao fenômeno investigado. O interessante de se estudar o fenômeno por este ângulo é o contato com a realidade daqueles que o vivenciaram, ou seja, os respondentes partem para explicar os eventos, as estratégias, os processos, conforme a sua visão de mundo, dentro do contexto interno e externo percebido por eles.

O trabalho de análise de dados demonstrou que os líderes da Accor Hotels do Brasil moldaram as estratégias por meio da sua visão, conhecimento e autonomia. No início, predominou a visão de um dos líderes, sendo que na gestão de René Baudelaire as estratégias foram influenciadas pela visão de um conjunto de líderes que formavam a coalizão dominante. Os dirigentes tiveram a oportunidade de decidir com base no conhecimento advindo da vivência e das redes de relacionamento. Salienta-se, ainda, que a autonomia que esses executivos possuíam foi um dos fatores-chave para que eles pudessem atuar na empresa.

Considerando o papel do líder, ressalta-se que a percepção dos dirigentes quanto ao ambiente (CHILD; SMITH, 1987; SMIRCICH; STUBBART, 1985) é importante para as escolhas estratégicas (CHILD, 1972), ou seja, para que eles possam moldá-las.

Sob uma perspectiva teórica, este estudo fornece algumas contribuições para a literatura acadêmica. Em primeiro lugar, é um dos poucos que demonstra como efetivamente os líderes organizacionais podem moldar o processo de formação das estratégias, aspecto que até o momento não havia sido aprofundado, como ocorreu nesta pesquisa. Assim, os resultados deste estudo oferecem acréscimos à literatura existente, demonstrando que o líder pode moldar as estratégias por meio da sua visão, autonomia e conhecimento.

Referências

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 jul. 2005.

AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Organizational learning: a socio-cognitive framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-869, Jul 2003.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 441-462, 1999.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.;

- GACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.
- CAVALCANTE, T. C. B. **Ecoturismo**: estudo de caso do conteúdo e contexto das mudanças estratégicas em hotéis de selva no estado do Amazonas. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS. **Inserção do Brasil no setor de serviços da economia mundial**. Disponível em: <<http://www.cebri.org.br>>. Acesso em: 02 nov. 2004.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.
- GEE, C. Y.; FAYOS-SOLÁ, E. **Turismo internacional**: uma perspectiva global. São Paulo: Bookman, 2003.
- GLICK, W. H. et al. Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessments. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEN, A. H. (Org.). **Longitudinal field research methods**: studying processes of organizational change. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 126-154.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HILL, C., W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory**: an integrated approach. Boston: Houghton Mifflin, 1998. p. 345-442.
- HOSMER, L. T. T. The importance of strategic leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2, 47-57, Fall 1982.
- IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, Dec. 1993.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOTTER, J. P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. In: _____. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 126-151.
- MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S.; ALPERSTEDT, G. Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: THOMSON, 2005.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul. 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.
- _____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 4, p. 49-61, 1975.
- _____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
- _____. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Harvard Business Review**, São Paulo: Nova Cultura, 1986, p. 7-37.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

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

NÚCLEO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM TURISMO E HOTELARIA. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. NEATH/EBAPE-FGV. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/Anual-Sumario.pdf> Acesso em: 12 nov. 2005.

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

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

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

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSETTO, C.; ROSSETTO, A. M. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Org.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROWE, W. Glenn. Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 81-94, 2001.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

STAKE, R. E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.

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

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

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

Notas

¹ Artigo apresentado e publicado nos anais do III Encontro de Estudos em Estratégias que ocorreu de 09 a 11 de maio de 2007 em São Paulo-SP.