

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Stela Freesz

O Impacto na Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora (MG):

Análise da Dinâmica Demográfica Organizacional e dos Fatores Contingenciais do Segmento Hoteleiro e de suas Estratégias de Sobrevivência no Contexto Pandêmico (2020-2022) na percepção de seus gestores

JUIZ DE FORA

2023

Stela Freesz

O Impacto na Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora (MG):

Análise da Dinâmica Demográfica Organizacional e dos Fatores Contingenciais do Segmento Hoteleiro e de suas Estratégias de Sobrevivência no Contexto Pandêmico (2020-2022) na percepção de seus gestores

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel

Co-orientadora: Prof. Dra. Fabíola Cristina Costa Carvalho

JUIZ DE FORA

2023

STELA FREESZ

O Impacto na Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora (MG): Análise da Dinâmica Demográfica Organizacional e dos Fatores Contingenciais do Segmento Hoteleiro e de suas Estratégias de Sobrevivência no Contexto Pandêmico (2020-2022) na percepção de seus gestores

Dissertação
apresentada ao
Programa
de
Pós-
graduação em Administração da
Universidade Federal
de
Juiz
de Fora
como
requisito parcial
à
obtenção
do título
de
Mestra
em Administração.
Área de
concentração:
Gestão e
Organizações.

Aprovada em 13 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Fabíola Cristina Costa de Carvalho - Coorientadora
Universidade Federal do Pará

Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Dra. Mariana Pereira Chaves Pimentel
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 12/09/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Duarte Pimentel, Professor(a)**, em 13/09/2023, às 16:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mariana Pereira Chaves Pimentel, Professor(a)**, em 13/09/2023, às 16:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Usuário Externo**, em 13/09/2023, às 16:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fabíola Cristina Costa de Carvalho, Usuário Externo**, em 15/09/2023, às 13:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).





A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1465507** e o código CRC **4A4D1BBF**.

Aos meus pais, Marise e Eduardo, e às minhas três fadinhas Janey, Isabel e Diolete (in memoriam), que sempre me mandaram boas vibrações e sempre me incentivaram, com seus exemplos de vida, a busca dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

À UFJF por me aceitarem como estudante deles.

À CAPES e à FAPEMIG¹ por me proporcionar bolsa de estudos.

Aos mestres que fizeram parte da minha caminhada até aqui.

Ao meu orientador Thiago e minha co-orientadora Fabíola, que me indicaram o melhor caminho a seguir.

Aos meus pais, Marise e Eduardo, por me proporcionarem condições para o estudo e me incentivarem sempre.

À vó Janey, tia Isabel e tio Cavo que estão sempre comigo.

Às amigas de sempre e para sempre Rapha, Renata, Raquel e Josi.

Às amigas do CSC que nunca se esqueceram de mim, mesmo estando mais distante.

Às amigas do inglês Carol, Ane e Renata, que me acalmavam nos momentos de desespero com o entendimento dos textos.

Aos amigos da graduação Flávio, Paula e Paola que sempre me apoiaram.

Aos amigos que ganhei no mestrado, em especial Márcia, Leo, Roseane e Lu que tornaram o mestrado mais leve.

Aos amigos do Forró, do Muay Thai, Pizzaria Santa Maria e da Traine que me ajudavam sempre com as crises de ansiedade e desenvolvimento de algumas partes do texto.

Aos entes queridos (vovó Ana, vovô Arnaldo, vovô Abílio, tia Diolete, Mazinha) que já se foram, mas estão sempre em meu coração.

E por último, mas não menos importante, à Deus.

¹ Esta pesquisa esteve inserida em um contexto mais amplo de estudos, abarcado pelo Observatório Econômico e Social do Turismo / OEST (UFJF), coordenado pelo prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel, sendo parcialmente beneficiada por dados e informações existentes nos bancos de dados de pesquisas anteriores, relacionadas com os projetos “Mapeamento da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora”, apoiado pelo edital de apoio a grupos de pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, e mais recentemente com o projeto “Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração Sistêmica” (FAPEMIG 2016/2019: APQ-02477-16), apoiado pelo edital universal da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais/FAPEMIG. Por esse motivo agradecemos à PROPESQ/UFJF e à FAPEMIG. (cf. PIMENTEL, Thiago D. **Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração sistêmica (2017 – 2019)**. Relatório Técnico de Pesquisa apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG. Juiz de Fora, 2020).

RESUMO

A pandemia trouxe implicações para todas as sociedade e setores econômicos, em especial para o setor do turismo. Sabe-se que os fatores demográficos organizacionais e contingências influenciam o desenvolvimento de todos os setores da economia. Esta pesquisa, então, se desenvolve a partir da seguinte questão: *como os fatores contingenciais derivados do contexto produzido pela pandemia de SARSCOV-19 impactaram na seleção demográfica organizacional do setor hoteleiro de Juiz de Fora e quais eventuais respostas organizacionais, por meio de ações, práticas e estratégias gerenciais de adaptação destas empresas?* Para tanto, recorreu-se às teorias da Teoria da Contingência e da Ecologia Organizacional para, por meio do mapeamento do perfil demográfico do segmento hoteleiro de Juiz de Fora, identificar os fatores demográficos organizacionais e contingenciais do setor hoteleiro de JF e em que medida se relacionam com as ações, práticas e estratégias gerenciais de adaptação e seleção das empresas em face dos fatores contingenciais produzidos por este “novo ambiente” contexto derivado da pandemia de SARSCOV-19. Optou-se por uma metodologia mista de pesquisa, que engloba aspectos qualitativos e quantitativos. A parte quantitativa refere-se aos dados secundários da pesquisa, enquanto a qualitativa refere-se aos dados primários. Da população de empreendimentos existentes, ao todo 49 estabelecimentos no setor hoteleiro de Juiz de Fora, a amostra final foi de 18 organizações estudadas, mediante entrevistas realizadas com os seus gestores (executivos) principais, sendo, portanto, esta uma limitação da pesquisa. Fez-se a coleta de dados através de entrevista e técnica de bola-de-neve para a seleção de respondentes. Posteriormente os dados foram organizados por meio de planilhas e analisados usando a técnica de análise de conteúdo, a qual permitiu a realização de cruzamentos e triangulação de fontes e resultados. Os resultados indicam que os hotéis sofreram grande impacto com a pandemia e que seja pelo fechamento de empresas seja por restrições do contexto, levou-se o segmento hoteleiro a uma adaptação forçosa no momento da pandemia e no pós-pandemia, dentre as quais destacam-se: a) a necessidade de melhor compreender o perfil do novo cliente, b) adoção de estratégias diferentes de sobrevivência, c) corte de custos e de pessoal e reduções de valores dos serviços, d) recebimento de auxílio do governo e e) adoção de TIC's e divulgação nas redes sociais. Percebeu-se ainda que eles atuam de forma independente e competem entre si o que dificulta, em parte, o desenvolvimento do setor uma vez que a comunicação possui ruídos. Conclui-se que pandemia impactou o setor levando assim o setor a estabelecer um novo padrão de atuação, quiçá mais precarizado de relações laborais.

Palavras-chaves: Cadeia Produtiva do Turismo. Gestão hoteleira. Pandemia. Ecologia Organizacional. Teoria da Contingência.

ABSTRACT

The pandemic brought implications for all societies and economic sectors, especially for the tourism sector. It is known that demographic, organizational, and contingency factors influence the development of all sectors of the economy. This research, therefore, arises from the following question: *how did the contingency factors derived from the context produced by the SARSCOV-19 pandemic impact the organizational demographic selection of the hotel sector in Juiz de Fora, and what were the eventual organizational responses, through actions, practices, and managerial adaptation strategies of these companies?* To this end, we turned to the theories of Contingency Theory and Organizational Ecology to map the demographic profile of the hotel segment in Juiz de Fora, identifying the demographic, organizational, and contingency factors in the hotel sector of JF and to what extent they relate to the actions, practices, and managerial adaptation and selection strategies of companies in the face of the contingency factors produced by this "new environment" derived from the SARSCOV-19 pandemic. We opted for a mixed research methodology, encompassing qualitative and quantitative aspects. The quantitative part refers to secondary research data, while the qualitative part refers to primary data. From the population of existing enterprises, a total of 49 establishments in the hotel sector in Juiz de Fora, the final sample consisted of 18 organizations studied, through interviews with their main managers (executives), which is a limitation of the research. Data was collected through interviews and snowball technique for respondent selection. Subsequently, the data was organized using spreadsheets and analyzed using content analysis techniques, which allowed for data cross-referencing and source triangulation. The results indicate that hotels were greatly impacted by the pandemic, and due to business closures and contextual restrictions, the hotel segment was forced to adapt during the pandemic and post-pandemic, including: a) the need to better understand the profile of the new customer, b) adoption of different survival strategies, c) cost cutting and staff reductions, and service price reductions, d) government assistance, and e) adoption of ICTs and social media promotion. It was also noted that they operate independently and compete with each other, which partly hinders the development of the sector as communication has some noise. In conclusion, the pandemic impacted the sector, leading it to establish a new standard of operation, possibly more precarious in labor relations.

Keywords: Tourism Productive Chain. Hotel management. Pandemic. Organizational Ecology. Contingency Theory.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Efeito de crises na economia mundial.....	15
Gráfico 2-Tipo de administração dos estabelecimentos de hospedagem de Juiz de Fora segundo o porte da empresa (%).	76
Gráfico 3-Número de Unidades Habitacionais por ano de criação da empresa.	78
Gráfico 4-Distribuição do Capital Social nos hotéis (%).	79
Gráfico 5-Distribuição espacial dos Hotéis/pousadas de Juiz de Fora por bairro (%).	80
Gráfico 6- Distribuição dos hotéis/pousadas por décadas.	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Características da Ecologia Organizacional em relação ao ambiente.....	37
Figura 2-Adaptação a meio através de fatores da Teoria da Contingência.	43
Figura 3 - SISTUR- Sistema de Turismo.	51
Figura 4 -Modelo TQC.....	53
Figura 5 -Diagrama de Venn proposto por Lashley.	56
Figura 6 -Modelo de Gestão hoteleira através da gestão de qualidade.	57
Figura 7 -Estrutura de um hotel.....	58
Figura 8 - Relação entre as variáveis.....	61
Figura 9 - Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros de Juiz de Fora.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variação e características da Ecologia Organizacional.....	27
Tabela 2 - Principais Pontos da Teoria da Ecologia Organizacional	35
Tabela 3 - Principais conceitos da Teoria de Ecologia Organizacional	35
Tabela 4 - Características abordadas pelas teorias.	44
Tabela 5 - Limitações das Teorias.....	44
Tabela 6 - Questões em aberto das Teorias.	45
Tabela 7- Categorias abordadas e autores utilizados.....	63
Tabela 8- Perguntas elaboradas de acordo com os conceitos.....	65
Tabela 9- Síntese da relação entre categorias teóricas e perguntas do roteiro de entrevista. ...	69
Tabela 10- Perfil dos entrevistados.	70
Tabela 11- Ano de Criação dos estabelecimentos hoteleiros de Juiz de Fora.....	75
Tabela 12-Distribuição da oferta segundo a classificação por estrelas e o ano de criação do estabelecimento.	77
Tabela 13- Descrição dos estabelecimentos de acordo com os gestores.....	84
Tabela 14- Faturamento mínimo necessário em um mês para sobrevivência.	89
Tabela 15 - Sintetização de dados das entrevistas.....	96
Tabela 16-Estrutura da elaboração das perguntas para entrevistas	122
Tabela 17-- Perguntas já estruturadas para as entrevistas	125
Tabela 18- Listagem de Hotéis de Juiz de Fora.....	127
Tabela 19- Listagem de CNPJs do segmento de hotelaria de Juiz de Fora.b.....	130

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVOS	17
1.1.1 OBJETIVO GERAL	17
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.2. PRESSUPOSTOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS CONDICIONAMENTOS SOBRE A ANÁLISE ORGANIZACIONAL	21
2.2 ECOLOGIA ORGANIZACIONAL	25
2.2.1. <i>ECOLOGIA POPULACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES</i>	26
2.2.1.1 ORIGENS DO TEMA	26
2.2.1.2 PRINCIPAIS IDEIAS	27
2.2.1.3 ESTADO DA ARTE COM ÊNFASE NA PRODUÇÃO BRASILEIRA	30
2.2.1.4 CRÍTICAS E LIMITAÇÕES À ECOLOGIA ORGANIZACIONAL	31
2.2.1.5 SÍNTESE TEÓRICA E PROPOSTA DE UM ESQUEMA ANALÍTICA PRÓPRIO.....	34
2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	38
2.3.1 <i>FATORES ABORDADOS PELA TEORIA DA CONTINGÊNCIA</i>	40
2.3.1.1 TECNOLOGIA	40
2.3.1.2 TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO.....	41
2.3.1.3 ESTRUTURA	41
2.3.1.4 ESTRATÉGIA	41
2.3.3 <i>SÍNTESE</i>	42
2.4 POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE AS TEORIAS DA CONTINGÊNCIA E DA ECOLOGIA ORGANIZACIONAL	43
2.5 O SETOR DE SERVIÇOS COMO ELEMENTO DE APLICAÇÃO DAS TEORIAS	45
2.5.1 <i>CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS</i>	46
2.6 TURISMO, SERVIÇOS TURÍSTICOS E EMPRESAS TURÍSTICAS	48
2.6.2 <i>SISTUR, SEGMENTOS DO TURISMO E ATIVIDADES CARACTERÍSTICAS DO TURISMO</i>	50
2.6.3 <i>MODELO DE GESTÃO DE EMPRESAS PRIVADAS</i>	52
2.6.4 <i>GESTÃO HOTELEIRA</i>	53

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
3.2 DESENHO DA PESQUISA	60
3.3 FASES DA PESQUISA	62
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	71
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO	72
4.1 LOCUS E OBJETO DE PESQUISA	72
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA.....	74
4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS DA PESQUISA	82
4.3.1 AMBIENTE	83
4.3.2 ADAPTABILIDADE E SELEÇÃO	87
4.3.3 INÉRCIA	88
4.3.4 GESTÃO INTERNA	89
4.3.5 COMPETITIVIDADE	91
4.3.6 RECURSOS UTILIZADOS	92
4.3.7 GESTÃO DE PESSOAS	94
4.4 SÍNTESE DAS ENTREVISTAS	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE	122

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do turismo² tem sido vertiginoso desde o fim da Segunda Guerra Mundial, levando esta atuação econômica a figurar entre as três atividades de maior faturamento em âmbito mundial, representando 7% das exportações globais (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO - OMT, 2019), gerando uma receita em torno de 5 bilhões de dólares por dia (OMT, 2019), situando-se entre os 10 mais importantes geradores de receita do mundo (Ibis World, 2019).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD (2018), o turismo contribui, em média referente a todos os países, em 4,2% do PIB. E no caso de certos países em está entre as principais atividades desenvolvidas, segundo António Guterres (secretário-geral da ONU), representa 30% de sua economia (OMT, 2021).

Esse movimento voluntário e temporário de pessoas exige uma série de equipamentos e estruturas, públicas e privadas, prévias que se colocam como condições necessárias à sua realização. Deste modo, o setor de turismo faz parte do setor de serviços e é um dos que mais interfere na economia mundial.³

No caso brasileiro, conforme dados do Ministério do turismo (Ministério do Turismo, 2023)⁴ em 2022, mais 3,63 milhões de turistas internacionais visitaram o Brasil. Número este que é cinco vezes maior que o ano de 2021.

O turismo, como Dwyer *et al.* (2009) explanam, é essencialmente integrado a outros setores da economia além de refletir as mudanças de valores do consumidor na atualidade. O domínio se compõe de três facetas, que são: o *destino* (em seu gerenciamento), a *empresa* (na responsabilidade de gestão) e os *turistas* (que se identificam como necessidades, valores e fluxos). Esses componentes, possibilitam o dinamismo no turismo.

Dentre as diferentes abordagens possíveis para a realização de estudos neste campo, a teoria de sistemas tem sido mobilizada de forma mais recorrente (PIMENTEL *et al.*, 2014), uma vez que, se articula em diversas relações sociais, políticas, econômicas, culturais e ambientais e atua como grande influenciador do ambiente ao qual se insere (PIMENTEL; CARVALHO, 2020).

²O Turismo pode ser entendido como algo que “exige viagem, deslocamento de pessoas, consumo do tempo livre e uso de equipamentos, por mínimo que seja como transportes, hotéis e restaurantes” (CORIOLANO, 1998, p.115).

³ De acordo com a OMT (2021), com a queda do setor turístico devido a pandemia, a perda estimada na economia foi cerca de mais de 4 trilhões de dólares no PIB mundial.

⁴ De acordo com Ministério do Turismo, em reportagem datado de 31/01/2023, o turismo cresceu cinco vezes mais que se comparado ao ano de pandemia 2021.

Ao estudar o turismo, pensa-se em destino turístico e nele, algumas questões devem ser levadas em consideração como transportes, sinalizações, meios de hospedagens, etc. Esses diferentes elementos que se organizam em um destino turístico, e que fazem parte do conjunto das Ações Operacionais, podem ser hierarquizados em pelo menos dois níveis – o das empresas, enquanto formas individuais, e o da estrutura de governança, enquanto uma metaorganização - organização de organizações (PIMENTEL, 2012).

Uma premissa subjacente ao bom funcionamento do subsistema operacional é um grau mínimo de organização entre seus elementos constituintes, o que se demonstra empiricamente pela integração da cadeia produtiva (TEIXEIRA, 2019; PIMENTEL, 2020a; PIMENTEL, 2020b; PIMENTEL; CARVALHO, 2021). Embora a gestão de destinos turísticos não se esgote no tema da cadeia produtiva, esta é importante para o fornecimento de bases elementares de integração e realização de atividades (insumos) necessários ao processamento da atividade nos destinos turísticos.

De acordo com Beni (2001), por ser um fator necessário e condicionante da realização do turismo, um dos componentes dos mais importantes cadeia produtiva de algum destino turístico é o subsetor de meios de hospedagem, que pode ser compreendido como o setor que é composto por:

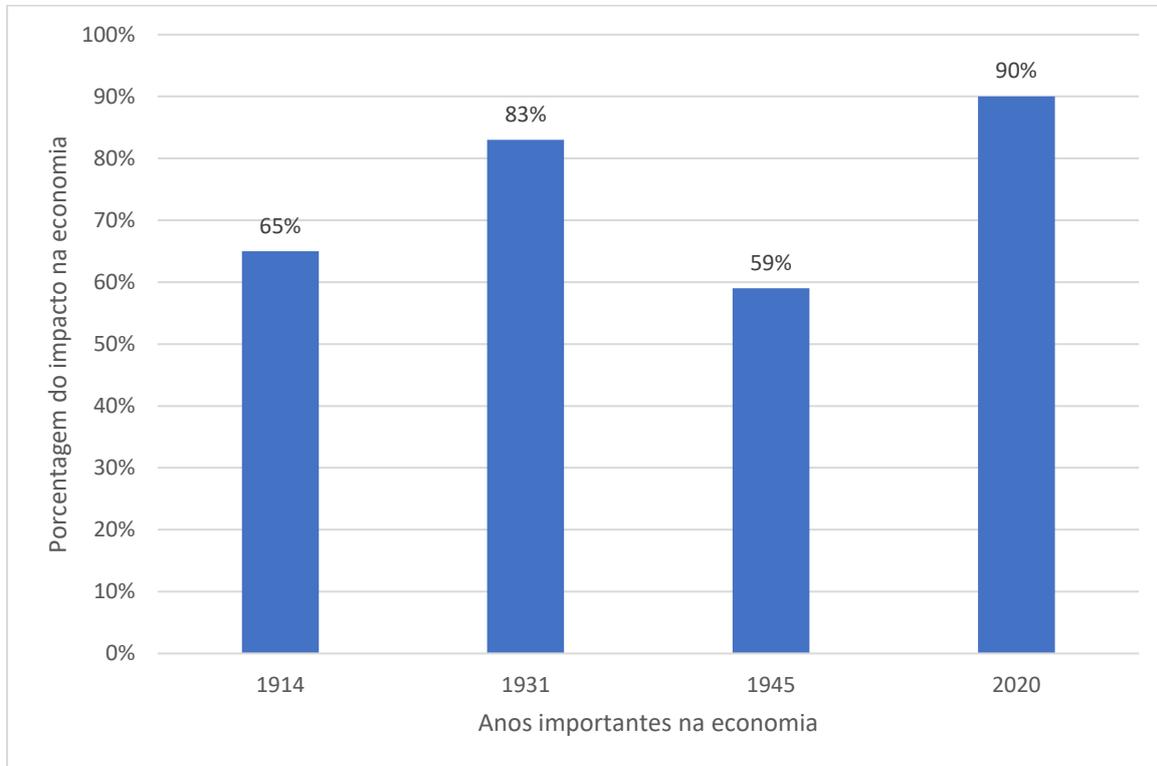
empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (artigo 23 da lei nº11771/2008)

Além de ser um elo relativo à *atividade fim* (OLIVEIRA, 1994), dentro do que se considera um sistema turístico (BENI, 2001), os meios de hospedagens são também um “termômetro”, minimamente seguro e estável, de análise da atividade, uma vez que constituem um dos elos mais inevitáveis do consumo turístico. Nesse sentido, a análise do subsetor hoteleiro é importante, pois evidencia o grau de maturidade e indiretamente o estágio de desenvolvimento de um destino turístico (PIMENTEL, 2019).

No entanto, em 2020, devido à crise mundial ocasionada pela pandemia resultante do *SARSCOV – 19*, conforme dados do Banco Mundial (2022), 90% dos países tiveram sérias contrações no PIB, totalizando 172 países atingidos dentro dos 192 existentes. Tal índice supera até mesmo as crises causadas por guerras em tempos anteriores (primeira guerra mundial em 1914, segunda guerra mundial em 1945), sendo que o maior índice havia sido um impacto de

83% causado pela crise 1929 (representado pelo ano de 1931 no gráfico). O gráfico 1 expõe tais dados de forma mais clara.

Gráfico 1 -Efeito de crises na economia mundial.



Fonte: Adaptado de Banco Mundial (2022).⁵

Dentro desta crise, não poderia deixar de se pensar no turismo. Tal setor, foi um dos segmentos mais afetados mundialmente já que depende da circulação de pessoas para operar. Nesse cenário foi observado, que o modo como se vive foi totalmente abalado pela pandemia do Coronavírus, o fechamento de fronteiras, isolamento de pessoas, cancelamento de viagens, quedas de receita.

Segundo dados publicados em 2020 na revista Hotéis⁶, cerca de 31,3 bilhões de reais produzidos pela oferta de serviços nos Hotéis, Parques e Resorts, deixaram de ser movimentados na economia como efeito da pandemia. E não é só economicamente que as mudanças foram

⁵ Informação retirada no arquivo em pdf do banco mundial disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/02/banco-mundial-pandemia-efeitos-fev2022.pdf>, acesso em 08/08/22.

⁶ Reportagem publicada em 01/04/20 no site da revista Hotéis. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/coronavirus-provoca-grande-impacto-no-mercado-hoteleiro-brasileiro/>, acesso em 28/06/22

percebidas. Os Hotéis, de acordo com a Omnibees⁷ – uma das empresas com maior destaque entre as *OTA's (online travel agencies)* – começaram a implementar políticas de higienização mais rigorosa, fizeram maior planejamento das próximas ações, gestão de riscos, se tornaram mais flexíveis com relação aos processos utilizando a tecnologia como aliado e transformando-se muitas vezes em salas de *home office* ao invés de hospedagens simples.

Portanto, após o decreto do fim da pandemia em 2022⁸, surgem vários questionamentos relacionados a essas mudanças implementadas. Entretanto, tendo em consideração a enorme variedade de empresas, hoteleiras, enquanto a tamanho, tipo de oferta, grau de profissionalização, etc. uma de tantas questões que causa inquietude é o que as empresas de turismo, em particular, fizeram para se manter ativas no mercado.

Esse raciocínio é corroborado, no caso de Juiz de Fora, pelo recente mapeamento da cadeia produtiva (PIMENTEL, 2019), que evidencia a relevância do setor hoteleiro na cidade em relação aos demais segmentos das ACT (Atividades Características do Turismo), segundo o IBGE (2016).

Especificamente, neste município da zona da mata de Minas Gerais, com o impedimento da realização de eventos – foco da oferta turística local – e viagens, que quando realizadas continham restrições, o impacto da pandemia não foi diferente dos demais lugares. Os hotéis, de acordo com o Sindicato de Hotéis, bares e restaurantes, registraram queda de 30% do faturamento entre março de 2020 e março de 2021, além de demitirem um total de mil funcionários do setor⁹.

Como medida obrigatória, protocolos de segurança foram instaurados nas organizações turísticas. Conseqüentemente as estratégias para o cumprimento desses protocolos funcionaram como elemento de atração para turistas, uma vez que buscou gerar a confiança para a retomada das viagens.

Dito de outra forma, é lógico entender que os hotéis de Juiz de Fora passaram a utilizar fatores como a manipulação de recursos, alterações na gestão, fatores competitivos como diferencial. Tais utilizações tornaram-se importantes na nova adaptação e reestruturação das organizações do turismo da cidade.

⁷ Dados, publicados no dia 29/07/20, verificados no site da Omnibees. Disponível em: <https://omnibees.com/2020/07/as-6-licoes-mais-importantes-da-pandemia-para-hoteleira/>, acesso em 28/06/22.

⁸ Em 22 de abril de 2022 foi decretado, no Brasil, o fim da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), causada pela pandemia da Covid-19 e publicado no diário oficial da União.

⁹ Informação disponível em: <https://tribunademinas.com.br/noticias/economia/12-04-2021/falta-de-eventos-impacta-cadeia-turistica-em-juiz-de-fora.html>, acesso em 07/08/22.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Dadas tantas alterações no ambiente e nas próprias organizações causadas pelo contexto esboçado, é cabível propor uma análise sobre como a pandemia impactou as empresas do setor de turismo, e mais especificamente aquelas do segmento dos meios de hospedagem. Para tanto, teoricamente recorreu-se à aplicação das teorias da contingência (BURNS; STALKER, 1960) e da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977), com a finalidade de observar o impacto da pandemia neste “nicho ecológico” e também em cada organização. Sabe-se, no entanto, que o recorte principal da análise não é longitudinal como no abordado pela Teoria da Ecologia Organizacional embora tenha influenciado de maneira significativa às mudanças ocorridas.

Deste modo, pressupõe-se como ponto de partida de reflexão que com a adaptação aos fatores contingenciais advindos dos efeitos da pandemia, as organizações passaram a levar em consideração quesitos como tamanho, estrutura e tecnologias além de fatores competitivos que, ainda hoje dizem respeito a sobrevivência ou mortalidade das empresas no mercado. E quando tais mudanças no ambiente fazem com que as empresas sejam selecionadas para sobreviver ou não, parte-se aos conceitos da teoria da ecologia organizacional.

A partir desta reflexão, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: *como os fatores contingenciais derivados do contexto produzido pela pandemia de SARSCOV-19 impactaram na seleção demográfica organizacional do setor hoteleiro de Juiz de Fora e quais eventuais respostas organizacionais, por meio de ações, práticas e estratégias gerenciais de adaptação destas empresas?*

Para responder esta questão, propõe-se o seguinte objetivo geral: identificar como os fatores contingenciais derivados do contexto produzido pela pandemia de SARSCOV-19 impactaram na seleção e adaptação demográfica organizacional do setor hoteleiro de Juiz de Fora e quais foram as eventuais respostas organizacionais, por meio de ações, práticas e estratégias gerenciais.

1.1.2 Objetivos específicos

Com vistas a produzir a sua operacionalização de forma específica, tal objetivo geral se subdivide em objetivos específicos, os quais representam etapas “menores” (escopo limitado), e

parciais, dentro de uma sequência lógica e causal interligada de operações e eventos que, se supõe, permitam ajudar a compreender e explicar àquele objetivo. Tais objetivos específicos podem ser declarados como:

- 1) mapear o segmento hoteleiro do setor turístico de Juiz de Fora, a fim de identificar o perfil demográfico das organizações deste segmento;
- 2) identificar os fatores contingenciais relacionados ao contexto posterior à pandemia de SARSCOV-19 e como estas variáveis foram aplicadas ao setor;
- 3) analisar quais ações, práticas e estratégias gerenciais de adaptação das empresas, foram implementadas para o segmento hoteleiro de Juiz de Fora.

1.2. PRESSUPOSTOS

Assumimos como pressupostos, a partir de dados e evidências da literatura, de que os fatores **demográficos-organizacionais** – tais como como idade, perfil da empresa, tamanho, tipo de gestão, nicho em qual se enquadra, e **fatores organizacionais** como taxa de ocupação e de receita, e adaptabilidade organizacional – (HANNAN; FREEMAN, 1977; BAUM, 2012) e **fatores contingenciais** – tais como tamanho, tecnologia, setor de atuação, estrutura da organização, estratégias (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1960; CHANDLER, 1962; PERROW, 1976) – das empresas influem, de maneira significativa, no estabelecimento de um **padrão (nível mínimo) de operação** para a sobrevivência organizacional em determinado setor.

Especificamente pretende-se verificar a hipótese de que: a pandemia de SARSCOV-19 afetou o equilíbrio (padrão mínimo de operação) do setor, fazendo que essa faixa de referência (slack organizacional) fosse revista e reajustada, demandando (novas) estratégias e práticas de gestão por parte das empresas a fim de se adaptarem a este novo contexto.

Para verificar se e como esse padrão de operação foi alterado, buscou-se examinar, em detalhe se, no segmento hoteleiro, do sistema turístico de Juiz de Fora, os fatores demográficos organizacionais das empresas (tais como idade, perfil da empresa, tamanho, tipo de gestão, dentre outros) afetaram (possuem correlação positiva) o desempenho organizacional, antes e depois da pandemia.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho é justificado pela hotelaria ser, de acordo com Beni (2001), um dos componentes mais importantes da cadeia turística e atuar como termômetro evidenciando o grau de maturidade e indiretamente o estágio de desenvolvimento de um destino turístico.

Além disso, é escassa a produção sobre ecologia organizacional e/ou demografia organizacional (OLIVEIRA; HEBER, 2020), sobretudo na produção brasileira (HOLGADO-SILVA *et al.*, 2018), bem como sobre teoria da contingência (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1960; CHANDLER, 1962; PERROW, 1976) no contexto turístico, em geral, e mais escassamente ainda na literatura em língua portuguesa, em particular¹⁰.

Empiricamente, se fez um estudo em Juiz de Fora, Minas Gerais. Com mais de meio milhão de habitantes e uma posição estratégica para o mercado, e sendo considerado um dos destinos indutores do estado (SECRETARIA DE TURISMO - SETUR MG, 2018), Juiz de Fora (MG) tem o turismo voltado ao setor de eventos e negócios, e cresce juntamente com o turismo no Brasil¹¹. No contexto em tela há evidências de que o setor hoteleiro seja possivelmente o mais consolidado dentre os segmentos das ACT na cidade (PIMENTEL, 2019).

No entanto, dados de pesquisas anteriores (PIMENTEL; OLIVEIRA; PAULA, 2016) mostram que cerca de 92% dos empreendimentos do setor turístico da cidade são caracterizados como MPE, com baixo grau de profissionalização, com mão de obra semiquificada e com estilo de gestão intuitivo ou ordinário¹². Deste modo, ao início da pesquisa se pressupunha um contexto que o planejamento fosse menos especializado e mais vulnerável a crise mencionada. Ainda assim o setor hoteleiro como de vários outros destinos sobreviveu às novas exigências do mercado e criou outros fatores competitivos.

¹⁰ Em um estudo bibliométrico realizado anteriormente (FREESZ, 2020), nas bases de dados Periódicos Capes, Publicações em Turismo, Anais ANPTUR, Anais ENANPAD, verificou-se que, nas plataformas Capes e Spell, apenas 30 artigos são em português e relacionados a este tema. Nas outras plataformas citadas não foram encontrados resultados referentes a Ecologia Organizacional.

¹¹ “De janeiro a novembro de 2019, o índice de atividades turísticas no Brasil cresceu 2,6% em relação ao mesmo período do ano passado. Os dados são da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)” – AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO MINISTÉRIO DO TURISMO. Turismo cresce 2,6% de janeiro a novembro de 2019. 15 de Janeiro de 2020. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/2020/17-ultimas-noticias/13285-turismo-cresce-2,6-de-janeiro-a-novembro-de-2019.html>. Data de Acesso: 08/05/20.

¹² Sobre gestão ordinária: Em contexto nacional, termo estudado por Alexandre de Pádua Carrieri (2012) a partir da fundamentação em textos de Certeau (1998) que explanava sobre a cultura ordinária (SILVA, 2019, p.43.). Gestão ordinária, a partir de uma fuga dos parâmetros de gerenciamento, tem como caracterização o estudo da gestão de um homem comum dentro do cotidiano, uma administração, podemos dizer de estrutura familiar, que o gestor, no caso o homem comum, busca por meio das relações sociais da organização e estratégias de sobrevivência, compreender o uso dos espaços de negócios e família (CARRIERI, A.; PERDIGÃO, D.; AGUIAR, A., 2013, p.699).

1.4 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

A partir deste trabalho, espera-se que as seguintes contribuições teóricas: novas fontes de pesquisa para futuros estudos, identificação de pontos fortes e fracos de estabelecimentos turísticos, além da facilitação da avaliação da dinâmica de populações organizacionais por meio das teorias de Ecologia organizacional e da Contingência. Como contribuições práticas, espera-se o diagnóstico do subsetor possibilitando perspectivas de melhorias na gestão para os diferentes perfis administrativos, o conhecimento mais a fundo da realidade deste setor para a elaboração de estratégias e eixos de ação para o aperfeiçoamento da atividade, seja no âmbito público ou privado, redução de problemas de gestão de pessoal e aumento de satisfação dos clientes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor configuração de ideias o trabalho é estruturado da seguinte maneira: 1) introdução cujo mote é expor o assunto a ser tratado bem como objetivos e expectativas da pesquisa; 2) o referencial teórico, que abordará algumas visões científicas sobre os temas relacionados logicamente como a Teoria da Contingência, Teoria da Ecologia Organizacional, a gestão de serviços e a gestão hoteleira; 3) os procedimentos metodológicos que retratará as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no estudo; 4) a apresentação de resultados e discussão que será o tópico do desenvolver da pesquisa em termos literais; 5) considerações finais onde a reflexão da autora sobre toda a pesquisa será apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os trabalhos sobre Ecologia Organizacional, com ênfase nos conceitos utilizados pela teoria, de forma a absorver as contribuições já realizadas no passado e, a partir delas, dar continuidade aos estudos da área, identificando *gaps* e possibilidades de avanço teórico e prático. Para tanto, organizamos a discussão em 4 etapas:

a) primeiramente, apresenta-se, de forma sucinta e geral, apenas a título de enquadramento da discussão, as abordagens escolhidas como centrais da pesquisa e que condicionamentos gerais a Teoria das Organizações traz para o campo de estudos no qual se enquadra a discussão;

b) em seguida, o foco da discussão recai sobre a Teoria da Contingência, que defende que a organização se adapta ao ambiente, porém, derivando do meio interno para o externo;

c) posteriormente, abordou-se a Teoria da Ecologia Organizacional, em geral, e a demografia organizacional, em particular, que sugere que a adaptação e seleção da organização ao ambiente é consequência das pressões que o próprio meio realiza sobre a organização, sendo, portanto, do meio externo para o interno; – e,

d) por último, propôs-se um quadro síntese sobre o estado da arte supramencionado, a partir do qual foi elaborado de forma própria e autônoma um modelo teórico que guia o presente estudo.

2.1 Teoria das Organizações e seus Condicionamentos sobre a Análise Organizacional

Donaldson (1996) considera a Teoria das Organizações como uma teoria com várias facetas, a saber: determinista (existe uma configuração ajustada a cada contexto), funcionalista (estabelece padrões às estruturas), objetiva (se utiliza de variáveis como tamanho da empresa, idade, ambiente para justificar o comportamento organizacional), e por fim, geral (aborda a generalidade de fatores contextuais e parâmetros estruturais).

Em termos históricos as revoluções industrial e burguesa estimularam reflexões acerca das organizações em termos de racionalidade do trabalho. O movimento de pensamento clássico, onde a organização era tida como máquina, começou a ser questionado e o indivíduo começou a ser tido como peça fundamental das organizações (MORGAN, 2006; SANTOS, 2017).

Nesse contexto, a Teoria das Organizações, surge a partir da mescla da evolução da Sociologia, Ciências Políticas e da Psicologia Social norte-americana (MOTTA, 2001). Assim, parte-se de um fundo empirista (século XVIII com Fayol e Taylor) e é assumida uma visão de

organização econômica da sociedade moderna. Com os estudos organizacionais que se iniciaram a partir de então, tentou-se fugir da unificação da teoria e para isso a base paradigmática foi alterada (COELHO; COELHO, 2003; RODRIGUES, 2008; SANTOS, 2017).

Ao implementar o chamado Taylorismo (final do século XIX), a administração é tida como ciência e tem caráter predominantemente positivista (TAYLOR, 2003). Logo, o foco estava no aumento da produção com a racionalização do trabalho dentro da organização, ou seja, a otimização das tarefas desempenhadas nas empresas. O Taylorismo pode ser entendido, então, como o “[...] controle de todos os passos do trabalho vivo, controle de todos os tempos e movimentos do trabalhador, claro que de forma necessariamente despótica” (MORAES NETO, 1986, p. 31). Assim, na perspectiva de Taylor (MOTTA, 2001), existia somente uma única maneira de se trabalhar e o que se deve fazer é maximizar a eficiência desta forma.

Como Santos (2017, p. 210) argumenta:

a ideia de introduzir nas organizações produtivas conhecimentos de planejamento, especialização, controle e execução possibilitou o surgimento de um pensamento administrativo moderno, cujas origens se encontram no desenvolvimento do sistema capitalista de produção.

O período Fordista, de 1920 a 1960, se desenvolveu a partir da proposta de Taylor e recriou a relação manufatureira entre divisão do trabalho e produtividade (MORAES NETO, 1986; FERREIRA, 1991; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; HARVEY, 1998; RAMOS, 2009). Pode-se dizer que nessa época, o pensamento taylorista e fordista, acrescidos do pensamento de Fayol, foram enfatizados pelo impacto de novas tecnologias produtivas e complexidades de ambientes organizacionais que surgiram após a Segunda Guerra Mundial (COELHO; COELHO, 2003). Particularmente, Ferreira *et al.* (1991, p.21) entende o fordismo como:

um princípio geral de organização da produção (compreendendo paradigma tecnológico, forma de organização do trabalho e estilo de gestão). Neste plano, podem ser destacados os seguintes traços característicos ou princípios constitutivos do paradigma fordista: a) racionalização taylorista do trabalho: profunda divisão — tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) — e especialização do trabalho; b) desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados; c) produção em massa de bens padronizados; d) a norma fordista de salários: salários relativamente elevados e crescentes — incorporando ganhos de produtividade — para compensar o tipo de processo de trabalho predominante.

A partir da década de 60, a teoria das organizações passa a buscar dar conta da articulação entre a eficiência da rede de atores e a combinação de diversos fatores comportamentais e estruturais (MOTTA, 2001). Neste período, com o surgimento da teoria de sistemas abertos

(BERTALANFFY, 1956), a metáfora do ‘organismo’ (CANDIDO *et al.*, 2019) passou a caracterizar as organizações, entendidas como um organismo vivo dentro do ambiente organizacional. Assim, segundo Scott (2005), o ambiente, antes concebido como espaço onde se inserem as organizações passou a ser concebido como fonte de recursos e insumos, *loci* de poder político e sumidouro de resultados.

Nesse contexto outra chave de leitura, de corte institucionalista, observa as organizações como influenciadas por modelos normativos e cognitivos-culturais (SCOTT, 2005), de modo que o ambiente assumiu um papel fundamental no desenvolvimento das organizações em si e também da criação de teorias sobre as mesmas.

Na década de 1970, continuam nos estudos organizacionais, as reflexões acerca da relação entre desempenho organizacional e os formatos organizacionais, influenciando como consequência, nos fatores de produção. A partir daí, o debate entre subjetividade e objetividade ganhou notoriedade e destacam-se três escolas de pensamento frente aos movimentos da segunda metade do século XX.

1) A escola da tomada de decisão, originada nos trabalhos pioneiros de Herbert Simon que, progressivamente, através de seus próprios trabalhos e de seus seguidores, caminhou para a aproximação da teoria cibernética; 2) a teoria geral dos sistemas (ou teoria dos sistemas), cuja extensão se encontra na teoria da contingência, que trouxe à tona uma tentativa de sistematizar as visualizações até então parcelares e setoriais das organizações e 3) a abordagem dos modelos de ação organizacional, baseados nas teorias da ação social, que mudou o foco da discussão do ambiente para as capacidades organizacionais internas e sua manipulação e criação ativa do ambiente. Nesta última, também, a orientação epistemológica começou a ser reorientada, de uma maneira mais explícita, para uma perspectiva mais fenomenológica. (PIMENTEL, 2012, p. 73-74)

Portanto, as organizações sofreram muitas mudanças entre elas, adesão de novas funções, diferenciação do pessoal frente a produção, novos gestores, aumentando a diversidade de estruturas organizacionais não deixando de expor como fundamental o trabalho dentro das organizações (SCOTT, 2005). Deste modo, pensar nas transformações que ocorrem no meio organizacional, como apontam Zapata Rotundo e Mirabal Martinez (2011, p. 14), implica adentrar em “cenários altamente complexos devido às diferentes visões ou abordagens teóricas que tendem a explicar as organizações ou as mudanças ocorridas, seja por coincidência ou por oposição.”

Tais modificações, de acordo com o pensamento de Coelho e Coelho (2003), se são de caráter disruptivo, potenciam alterações nas estruturas organizacionais. Além disso, os autores defendem que fatores demográficos influenciam na estruturação das empresas e que a sua evolução acontece sempre na direção de maior estruturação organizacional.

Diante do contexto apresentado na década de 1980, conforme Harvey (2008), as organizações estavam vitimadas por um sistema racionalizado e automatizado de produção e consumo de massa de bens materiais. Em oposição, Motta (2001) defende que uma das principais mudanças advindas com a criação da teoria das organizações, é a visão do ser humano como agente pensante capaz de maximizar suas decisões, priorizando o máximo de ganhos com a utilização de uma menor quantidade de recursos e de esforço.

No século XXI, a Teoria das Organizações foi reorientada, já que múltiplas correntes foram evidenciadas, das quais se identificam algumas (ANGELONI; FERNANDES, 1999): 1) corrente racionalista clássica – com uma visão mecanicista da organização onde o ser humano ocupa seu posto passivamente, e tem como principais defensores Taylor, Fayol; 2) A corrente psicológica – na qual o comportamento humano é atrelado as organizações, sendo o principal defensor Mayo; 3) a corrente sociológica – na qual o indivíduo é responsável pelo desempenho da organização e é focada por Friedberg; 4) corrente gerencialista (managerial) – tem Simon e Drucker como principais autores e enfatiza que a racionalidade humana deve ser questionada; 5) Corrente da Administração Pós-industrial – que reforça a importância do desenvolvimento de comunicação entre gestores e tem Kanter, Peters como principais autores; e por fim 6) Corrente contemporânea – com Morrison e Davenport como principais autores, em que a comunicação deve ser orientada ao conhecimento organizacional.

Vale ressaltar que as últimas seis teorias citadas anteriormente ganham destaque entre todas as já existentes, mesmo que algumas delas tenham sido criadas na década de 50. É neste contexto de emergência das novas teorias organizacionais, a partir da segunda metade do século XX, que se observa a configuração da Teoria da Contingência, da Teoria da Ecologia Organizacional, da Teoria Institucional, e das Teorias Econômicas, dentre outras. Em comum todas têm em comum uma relação com o ambiente organizacional.

Deste modo, para efeitos da presente dissertação nos enfocaremos a partir de agora em duas destas propostas teóricas: a Teoria da Contingência e a Teoria da Ecologia Organizacional.

2.2 Ecologia Organizacional

Nesta subseção, fez-se na respectiva ordem um relato histórico sobre a origem do tema, um levantamento dos principais autores e ideias abordadas nesta teoria. São observadas as críticas feitas anteriormente e para finalizar o tópico, uma síntese com tabelas e desenho esquemático sobre a teoria.

A Teoria da Ecologia Organizacional surge de modelos biológicos sobre seleção natural, adaptação e sobrevivência. Em termos epistemológicos se encontra dentro da corrente da administração pós-industrial, num estágio de análise estrutural e numa visão adaptativa de sistemas complexos, se caracterizando como uma abordagem discursiva pós-moderna.

Como Montoya Restrepo e Montoya Restrepo (2012, p. 47) refletem, o “conceito de ecologia organizacional foi cunhado para confirmar o fato de que todas as organizações são essencialmente sistemas ecológicos complexos caracterizados pela interdependência social e mudanças nos sistemas físicos.”

A Ecologia Organizacional possui semelhanças as outras teorias criadas anteriormente, como, por exemplo, a teoria institucional, que surge como resposta ao ambiente externo e permeia processos e estratégias para a interação e adaptação ao ambiente (SELZNICK, 1996). Nessa semelhança percebe-se que a aplicabilidade das teorias em questão, ocorrem com a ecologia antecedendo a teoria institucional. Tal afirmação é possível pois no processo lógico, as organizações mais adaptadas ao meio são as que sobrevivem e por consequência geram um padrão organizacional que equivale ao isomorfismo coercitivo, mimético e normativo refletido na teoria institucional (SANTOS, 2011).

Também é possível enxergar semelhanças da Teoria de Ecologia Organizacional à Teoria da Contingência Organizacional onde o caráter funcionalista, expõe o racionalismo e positivismo presentes no pensar organizacional. A Teoria Economicista tem como foco a análise de vantagens competitivas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e nela a organização é vista como um arranjo de contratos (CALDAS; CUNHA, 2005). Conforme os autores, a organização é entendida como ator individual no qual as respostas ao ambiente são desenvolvidas a partir da observação do meio e das outras organizações. Existe, portanto, nesta teoria o princípio do equilíbrio entre organização e ambiente, fator este que, aliado a questão de adaptação, também aparece na Teoria de Ecologia Organizacional. No entanto, o conceito de forma organizacional, muito enraizado na Teoria Institucional (OLIVEIRA; HEBER, 2020), aparece pouco definido na Teoria de Ecologia Organizacional.

2.2.1. Ecologia Populacional das Organizações

2.2.1.1 Origens do tema

Pode-se assumir que a Teoria da Ecologia Populacional surgiu em 1977 e tem como precursores Michael T. Hannah e John Freeman que, em seu artigo *'The Population Ecology of Organizations'*, questionam o porquê de existirem tantos tipos de organização. Tal pergunta é a principal alavanca para o desenvolvimento da chamada Ecologia Organizacional. Os autores (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1987, 2005) entendem essa teoria ou, antes chamada ecologia das populações organizacionais, como um modelo de seleção e competição nas populações para suportar às pressões inerciais do ambiente. A Ecologia Organizacional, ainda segundo eles, pode ser entendida como conjunto de empresas com processos análogos ao utilizar seus recursos.

Nesse contexto, a Ecologia Organizacional pode ser equiparada como premissa a lei de seleção natural de Darwin, de acordo com Morgan (2002). Aldrich e Pfeffer (1976) entendem o modelo de seleção natural como examinador da distribuição de recursos no ambiente, fator este que, quando avaliado, envolve uma perspectiva ambiental e isto gera como consequência melhor adaptação da organização ao ambiente. A Teoria Darwiniana, como explica Silva Junior (2014, p. 16), “é construída a partir de três fenômenos básicos: reprodução (replicação), seleção e mutação. Para que a evolução ocorra, uma dada população de indivíduos precisa se reproduzir.” Tal teoria, conforme a percepção de Caputo (2011, p. 23), admite duas ordens de fatos:

- 1) existência de pequenas variações orgânicas, que se verificam nos seres vivos em intervalos regulares de tempo e que, pela lei das probabilidades, podem ser vantajosas para os indivíduos que as apresentam;
- 2) Luta pela vida que os indivíduos vivos, que se deve à tendência de cada espécie de multiplicar-se segundo uma progressão geométrica.

Sutherland *et al.* (2013) entendem que, ontologicamente, os princípios da concepção darwiniana de seleção podem ser aplicados à evolução social e organizacional. Tal entendimento foi comprovado por diversos estudos dos autores.

Embora muito se fale de seleção na Teoria de Ecologia Organizacional, Hannan e Freeman (2005) apontam também a questão da perspectiva de adaptação, vista mais na literatura sobre gestão, como fator influenciador na sobrevivência da organização e consequentemente a seleção da mesma para permanecer no mercado. Os autores defendem que na perspectiva da adaptação:

as subunidades da organização – geralmente coalizões de gerentes ou coalizões dominantes – fazem uma varredura do ambiente relevante para oportunidades e ameaças, formulam respostas estratégicas e ajustam a estrutura organizacional apropriadamente. [...] Contribuintes desta assumem, geralmente, uma hierarquia de autoridade e controle que determina decisões com relação à organização como um todo no seu topo. Acontece, então, que as organizações são afetadas por seus ambientes de acordo com os modos pelos quais os gerentes ou líderes formulam estratégias, tomam decisões e as implementam. (HANNAN; FREEMAN, 2005, p. 71)

Whole e Brittain (1986) apontam que a Teoria da Ecologia Organizacional tem como estratégia o enfoque na especialização, o que, por sua vez, colabora com o surgimento de estratégias adaptativas. Ainda, segundo os autores, a Ecologia Organizacional enfatiza a dinâmica do crescimento e declínio populacional além de possuir três modelos, quais sejam: o que utiliza as organizações como unidade de análise, o que utiliza o ambiente e o que utiliza populações múltiplas em caráter de competição.

Assim, compreende-se a Teoria da Ecologia Organizacional como uma teoria que defende a multiplicidade de organizações, que se adaptam selecionando-se ao meio em diferentes aspectos (sociais, econômicos, entre outros) para que estas organizações sobrevivam ao mercado e consigam lidar com concorrência por meio de alianças a empresas com processos análogos.

A Teoria ainda contrapõe a perspectiva de que a gestão de uma empresa deve se ater apenas aos fatores internos, uma vez que são as pressões externas que fazem com que a organização se reestruture e adeque às novas condições do ambiente.

2.2.1.2 Principais ideias

Hannan e Freeman (1984) ainda destacam algumas características da ecologia organizacional a saber: alta taxa de variação entre as formas de organização; altas taxas de mortalidade organizacional, alta concorrência no setor; fontes não abundantes. Na tabela 1 estas variações são observadas em forma esquematizada.

Tabela 1 - Variação e características da Ecologia Organizacional

Possibilidades de geração do ambiente	Pontos chaves de cada variação
Alta taxa de variação entre as formas de organização.	Na medida em que os indivíduos aprendem sobre o passado, se adaptam melhor ao futuro fazendo com que o comportamento individual interfira nas características da organização, diferenciando-as umas das outras por consequência. Ocorre, portanto, um acoplamento das intenções individuais e organizacionais.
Altas taxas de mortalidade organizacional.	As organizações respondem relativamente lenta para a ocorrência de ameaças e oportunidades em seus ambientes. Assim, devido à inércia estrutural existente no esqueleto da

Possibilidades de geração do ambiente	Pontos chaves de cada variação
	organização, tal resposta muitas vezes não ocorre em concordância do tempo exigido pelo ambiente externo fazendo com que muitas organizações não resistam.
Alta concorrência no setor.	Com a não adaptação dentro do tempo hábil, novas organizações são criadas aumentando a concorrência entre as existentes.
Fontes não abundantes.	Os recursos – matéria prima, mão de obra, utilização do apoio político – segundo os autores são escassos e as organizações que possuem mais acesso a eles são as que passam maior confiabilidade e possuem maior influência no mercado, limitando, portanto, o uso dos recursos.

Fonte: Elaboração da autora (2022).

Complementarmente, Aijie (2011) argumenta que a Ecologia Organizacional se faz através da seguinte composição: estruturas internas (as organizações são uma unidade orgânica com complexas relações de grupo); composição de espécies (unidades econômicas industriais iguais ou relacionadas que formam clusters); compartilhamento de recursos (resulta das associações entre empresas, entre empresas e instituições de pesquisa e serviços e intermediários, além da relação de produção e comércio entre fornecedores e clientes e usuários da cadeia ecológica de *upstream* e *downstream*); ambiente externo (um ambiente repleto de cluster é um espaço fértil para crescimento rápido das empresas) e por fim, recursos dinâmicos.

Conforme Xu (2020), a Ecologia Organizacional trata a legitimidade como fator central e tem como foco a competição interorganizacional na pesquisa da legitimidade da empresa social. De forma complementar a esta ideia, Carrol e Hannan (1989) apontam que a Teoria da Ecologia Organizacional enfatiza que a legitimidade organizacional é originada a partir características estruturais do contexto, como o número de organizações semelhantes, a chamada densidade populacional.

Como Smith e Sidorova (2003) apontam, existem alguns fatores relacionados a sobrevivência organizacional dentro da Teoria de Ecologia Organizacional, a saber: a confiabilidade, que é definida a partir da capacidade de produção de produtos coletivos capazes de atrair recursos críticos; o tamanho, pois organizações maiores transmitem maior confiabilidade do que as menores (PELI *et al.*, 1994); a idade, pois quanto maior o tempo de existência maior a credibilidade passada a gestores, funcionários e clientes no caso de organizações de serviço; o nicho, pois a competição atua como fator principal onde os que possuem características menos adequadas a determinado alvo são eliminadas.

Além desses fatores é também visível a existência de necessidade de vantagem adaptativa (KOLLER, 2016) ao se buscar um comportamento estratégico para a sobrevivência da organização. Para Koller (2016, p. 839), “as organizações precisam se ajustar para enfrentar o

desafio e alinhar seus recursos internos com a demanda externa na tentativa de aumentar o crescimento da empresa e a capacidade de adaptação na sobrevivência.” Neste contexto, a ecologia organizacional é uma perspectiva evolutiva referente a adaptabilidade das organizações.

Alguns autores como Hannan e Freeman (1977), Baum, (2012) e Rocha (2015) defendem que a Ecologia Organizacional se baseia em três temas que são: o processo demográfico – que tiram informações a partir de fracassos de determinada população organizacional –, os processos ecológicos – que analisam relação ambiente e organização – e por fim os processos ambientais – que propõem respostas aos efeitos dos ambientes institucionais a determinada população organizacional.

Carroll (1984) completa esta ideia ao defender que existem três níveis de análise dentro da Ecologia Organizacional e que eles são respectivamente: o nível organizacional – que se baseia na perspectiva do desenvolvimento; o nível populacional – que utiliza a abordagem de seleção; e por fim o nível comunitário, que manuseia a macroevolução como estratégia. Na visão deste autor, a Teoria de Ecologia Organizacional enfatiza a natureza multilinear e probabilística da evolução.

Assim, a Ecologia Organizacional, se funda em um espaço multidimensional (LIU; VAN WITTELOOSTUIJN, 2020; CARROL *et al.*, 2002; HANNAN; FREEMAN, 1989, HUTCHINSON, 1978), dado as constantes mudanças de cenários (KOLLER, 2016), aos vários componentes do ambiente onde as organizações se instauram além dos diversos fatores que acirram a integração/competição entre elas e resultam na sobrevivência ou fracasso das mesmas.

Conforme Hutchinson (1978), no espaço multidimensional as organizações se concentram em nichos, e estes, por sua vez, são complementares entre si e são classificados em três dimensões, a saber: dimensão do espaço (responsáveis pelo tamanho e ciclo de vida das empresas), dimensão do recurso (determinam a utilização de recursos do ambiente interno e externo) e dimensão da função (determinam as funções das organizações, inclusive as sociais).

Em virtude deste campo multidimensional onde as organizações se encontram, conforme Oliveira e Heber (2020, p. 103), na Ecologia Organizacional “a fundação e o fracasso organizacionais são influenciados pelos processos ambientais, demográficos e ecológicos. Os processos ambientais, especificamente, são categorizados como institucionais e tecnológicos.”

Em conclusão, percebe-se que a teoria propõe, ao longo do estudo de Hannan e Freeman (1977), promove o acoplamento das intenções individuais e organizacionais transformando-as em uma só. Além disso, nota-se que a teoria tem como foco o espaço multidimensional onde as organizações se encontram, e que a concentração de nichos por parte das organizações permite a sobrevivência das mesmas neste espaço.

2.2.1.3 Estado da arte com ênfase na produção brasileira

A Teoria da Ecologia Organizacional atualmente tem sido mais estudada e discutida nos Estados Unidos, seguidos de países como Países Baixos, Inglaterra, Alemanha, Austrália, Canadá e França. No Brasil, e América Latina, esta temática está começando a ser aprofundada.¹³ Percebe-se que nos países desenvolvidos a Teoria tem sido utilizada nos estudos de ciências ambientais, com a sua aplicação relacionada a fatores de sustentabilidade das organizações. Já no Brasil, as pesquisas relacionadas ao tema, fazem referências ao âmbito da gestão organizacional.

Considerando que uma teoria criada na década de 1970 é recente em relação aos dias atuais, é possível perceber tal recenticidade quando se observa que existem trabalhos, em número inferior aos trabalhos que utilizam teorias criadas anteriormente, que utilizam a Teoria da Ecologia Organizacional aplicando seus conceitos em situações reais. Tal fato é demonstrado na exposição dos estudos citados abaixo.

No trabalho de Oliveira e Heber (2020) a Ecologia Organizacional foi utilizada como quesito de análise do declínio das notas de programas de pós-graduação em Administração na CAPES. Neste estudo a referida teoria se relaciona com os processos ambientais vinculados à natureza institucional que podem restringir ou dar acesso aos recursos do ambiente.

A Ecologia Organizacional é analisada na bibliometria feita por Holgado-Silva *et al.* (2018). Neste estudo, o objetivo foi de traçar um panorama da produção científica sobre ecologia organizacional no período de 2006 a 2016. Os autores perceberam que o crescimento da abordagem do tema tem ocorrido mais nos EUA e Europa não havendo ainda publicações brasileiras relevantes. Além disso, perceberam que a ecologia está presente substancialmente no meio empresarial.

Já no estudo qualitativo de Jelihovschi (2017), a Ecologia Organizacional é utilizada na análise da interação entre pessoas e negócios nos shoppings e centro da cidade de Sete Lagoas (MG). Um dos seus objetivos era propor um modelo que se enquadrasse nos conceitos da teoria da ecologia organizacional. O autor parte do princípio de que as variações nas organizações se

¹³ De acordo com verificações nas bases de pesquisa Web of Science e Scopus, em 171 registros de trabalhos relacionados a Ecologia Organizacional, apenas 4% refere-se a trabalhos brasileiros sendo os demais dos países mencionados anteriormente. Disponível em: <https://www-webofscience.ez25.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/analyze-results/f92d4f96-7b3b-466c-9751-14eb8748ac8d-482eabe4>, acesso em 11/08/22.

ligam às mudanças ambientais sendo, que as positivas tendem a ser replicadas no meio organizacional.

Outro estudo que também utiliza a Teoria da Ecologia Organizacional como princípio de análise é o de Sbardelloto *et al.* (2016), cujo objetivo era a identificação da visão dos donos de academias de ginástica na prestação de serviços com a inclusão de Portadores de Necessidades Especiais (PNE's). Assim, partiu-se da influência da teoria organizacional ao entender que quando ocorre mudanças no ambiente, gestores alteram as características das organizações em resposta à estas mudanças.

Também é possível ver a Teoria da Ecologia Organizacional no estudo de Meirelles e Thomaz (2016), a fim de identificar a sobrevivência das administradoras de consórcios no Brasil. Conforme os autores, as estratégias utilizadas para adequação as mudanças advindas do ambiente são fatores decisivos para a sobrevivência das organizações, uma vez que, os elementos ambientais afetam a disponibilidade de recursos. Além disso, eles sugerem que, uma estratégia generalista diminui o nível de competição das organizações.

2.2.1.4 Críticas e limitações à Ecologia Organizacional

A Ecologia Organizacional dentro da teoria das organizações assume um papel de destaque ao se pensar nas populações organizacionais, nos requisitos de sobrevivência de uma organização, além da exposição direta da relação entre organizações e ambiente ou entre elas mesmas e o fato de partir da premissa de que organizações vivem em constantes tensões com o meio ambiente. Muitos autores ressaltam a importância da interação desta teoria com outras para que a explicação de algum fenômeno ou particularidades de um em específico possam ser analisados de forma complementar das dispostas por outras teorias, como Silva e Heber (2014) mencionam em seu artigo.

Tais autores, dentro da visão Ecológica Organizacional entendem as empresas como pertencentes a um conjunto de organizações inseridas em um ambiente complexo e competitivo, ampliando assim a visão organizacional de fora para dentro e o entendimento dos fatores externos determinantes à sua sobrevivência no mercado. Para Silva e Heber (2014), as organizações necessitam pensar mais atentamente em relação ao ambiente para estarem preparadas quando houver mudanças.

Vale observar que Dawkins, (1976), Hawley (1986), Palmaka (2010), assim como Silva Junior (2014), entendem que a Teoria da Ecologia Organizacional, bem como a Teoria Darwiniana, é composta de variação, seleção e retenção. Assim, na perspectiva de Morgan

(2002), a própria pressão inercial é o alavanque para o desenvolvimento da organização em si, o que faz que ela aprimore as políticas internas, a especialização do pessoal e dos equipamentos, as informações passadas aos gestores. Tal pressão pode ser entendida como inflexibilidade das organizações (HOLZMANN, 2009).

Geroski (2001) corrobora a ideia de pressão inercial ao entender que a mesma pode derivar do sucesso da organização no mercado e que as posições de liderança do mercado têm menores possibilidades de persistirem por longo tempo, uma vez que sempre está ocorrendo a inovação. Holzmann (2009) ainda complementa esta ideia ao abordar que os fatores que criam a inercia podem ser fontes de vantagens competitivas. Sob a pressão inercial, Caldas e Cunha (2005) a defendem como mecanismo facilitador da sobrevivência das organizações.

Ajuntando a conceituação dos autores anteriores, Lopes (2017, p. 249) entende que “a Ecologia Organizacional busca compreender um conjunto de fatores que explicam o sucesso ou fracasso organizacional, considerando que as empresas são vistas sobre a perspectiva de população organizacional”. Melo (2002) contribui para essa conceituação ao entender que na Ecologia Organizacional tem como base os princípios de autorregulação opostos, por consequência, a fatores hierárquicos, centralizados e externos. Como Melo (2002, p.8) aponta:

A regulação socioecológica baseia-se na interdependência das organizações, as quais, para sobreviverem em um ambiente com alto grau de incerteza, precisam se apoiar em uma constante negociação de papéis, objetivos e vantagens mútuas, definidos a partir de valores compartilhados. Isso é obtido com o apoio de um processo de aprendizado.

Oliveira (2016) integraliza a ideia de Ecologia Organizacional quando interpela que as decisões das organizações obedecem a uma ordem, sendo esta negociada, enfatizando aspectos normativos, possibilitando o consenso e a reação aos interesses divergentes.

Contrariamente, Miguel Cunha (1999) compartilhando o pensamento de Donaldson (1995), entende a Ecologia Organizacional como uma perspectiva *anti-management*, pois realça as funções do ambiente externo e diminui as funções do gestor. Os gestores, segundo o autor, não são necessariamente “heróis”, os gestores não devem ser tratados como ‘anti-heróis’: eles são atores organizacionais constrangidos pelo contexto, mas não a ponto de sua ação ser determinada pelo ambiente externo” (CUNHA, 1999, p. 5).

Caldas e Cunha (2005) ainda completam esse entender ao mencionarem que a mudança, embora possível ao nível organizacional, é um fenômeno eminentemente populacional, ou seja, em vez de se a adaptação contínua direcionada aos organismos individuais, ela atua no conjunto de organizações denominado população. Para os autores, “essa visão supra-organizacional da

mudança reposiciona o papel dos gestores, expondo as limitações de suas ações.” (CALDAS; CUNHA, 2005, p.66)

Pode-se concordar, então, com Faust *et al.* (2015) na definição de Ecologia Organizacional como complexa e dinâmica, o que faz com que organizações envolvidas precisem aproveitar todos os recursos possíveis para que parcerias colaborativas sejam criadas.

Cunha (1993) expõe que na teoria da Ecologia Organizacional não é considerado a possibilidade de acesso privilegiado aos recursos escassos e em virtude disso propõe a relação entre esta teoria e a perspectiva de dependência de recursos explorada por Pfeffer e Salanick (1987) em seus estudos. Assim, ao relacioná-las, Cunha (1993) aborda as duas ideias, pois ambas colocam os recursos como ponto principal do funcionamento das organizações para estabelecimentos de critérios de eficácia organizacional e que ambas conceituam o meio ambiente como o fator-chave do funcionamento organizacional. Para este autor a Ecologia Organizacional depende de uma maior abertura ao reconhecimento da existência de formas de relacionamento interorganizacional diferentes da competição, as quais podem ocorrer de forma direta ou indiretamente para que a aquisição de recursos seja posta em conta.

Um dos principais fatores de mudança dentro deste viés de competição das organizações pode-se inferir que seja a inovação, a qual segundo Silva *et al.* (2019), pode ser um fator decisivo para a sobrevivência das organizações no mercado e mesmo para ampliar o seu mercado competitivo. Os autores, mencionando a ideia de Kanter (2002), entendem que a inovação não é necessariamente uma invenção, mas um processo onde novas ideias são incrementadas e direcionadas ao uso produtivo.

Em sintonia com essa ideia de ambiente como influenciador para as organizações, torna-se necessário então, entender o ambiente mais adequado as organizações e Tureta *et al.* (2006, p. 7) o identifica como a demanda de níveis “de relações capazes de oferecer solidez e força as organizações, o que conduz estas, por conseguinte, a buscarem na formação de redes as ferramentas para superar os obstáculos impostos pela alta competitividade e mutação constante do ambiente.”

Assim, para estes autores, a Ecologia Organizacional tem como foco principal o potencial colaborativo entre organizações, a fim de fornecerem respostas mais adequadas às demandas ambientais e se desenvolverem dentro do mercado. Desde modo, a organização em sua forma original, deve estar focada na ação e não no negócio.

Tais respostas ao ambiente expõem as adaptações das organizações para a sobrevivência no mercado e ressaltam que as organizações restantes na maioria das vezes possuem características similares, como se observa no estudo de Silva *et al.* (2018), uma vez que, as ações

dos indivíduos inseridos nas organizações refletem diretamente no sucesso da organização em si, como defende Baum (1998).

Dentre todos os estudos aqui referidos, é de essencial importância lembrar que o foco principal da Teoria da Ecologia Organizacional, é totalmente alterado quando comparado ao foco da Teoria Geral das Organizações. Dessa forma, de recair sobre a própria organização, passa a ser a população organizacional, que analogamente na teoria Darwiniana seria comparado à análise de espécies.

Logo, algumas críticas, sendo estas, portanto, pendências da teoria que ainda estão por ser resolvidas, podem ser listadas a seguir: a não consideração dos atores envolvidos como indivíduos; o envolvimento interorganizacional que encontra-se precário, uma vez que os gestores também se adaptam não tendo poder em relação as pressões ao ambiente; inserção de inovação nas organizações que também é precária uma vez que a organização se preocupa apenas com sobrevivência no mercado e não desenvolvimento; utilização dos recursos com intuito de desenvolvimento e não sobrevivência e competição.

2.2.1.5 Síntese teórica e proposta de um esquema analítica próprio

Na visão de Baum (1998), a Ecologia Organizacional se utiliza de dados de criação e morte de populações para beneficiar o nascimento, desenvolvimento e fracasso. Citado por Holzmann (2009) em seus estudos referentes ao tema, de acordo com Baum (1998), há três indicativos que devem ser considerados no tratar da pesquisa ecológica, são respectivamente: a diversidade, a dificuldade e instabilidade das organizações.

Holzmann (2009, p. 19) aponta em uma tabela, os principais pontos da Teoria da Ecologia Organizacional. Cabe aqui uma adaptação deste esquema, com o objetivo de explicar as ideias mencionadas anteriormente (Tabela 2).

Tabela 2 - Principais Pontos da Teoria da Ecologia Organizacional

Abrangência	População das Organizações
População	Organizações com mesma forma de utilização de recursos (HANNAN; FREEMAN, 1977)
Ideia básica	O ambiente influencia na disposição da organização.
Objetivo do estudo	Mortalidade das Organizações e compreender o porquê existem tantos tipos de organizações (HANNAN; FREEMAN, 1977)
Características principais do grupo	Diversidade entre as organizações; dificuldade de adaptação ao ambiente por parte das organizações; variabilidade nas organizações.
Processo básico da alteração	Variação; retenção; competição.
Principais ativos	Inércia estrutural; alterações; densidade das organizações; uso de recursos; fatores competitivos e legitimadores; ambientes institucionais; ciclos tecnológicos.

Fonte: Adaptado de Holzmann, 2009, p.19.

Na tabela 3 é possível identificar algumas limitações encontradas hoje na Teoria de Ecologia Organizacional bem como algumas questões ainda a serem levadas em consideração para estudos futuros.

Tabela 3 - Principais conceitos da Teoria de Ecologia Organizacional

Principais Conceitos	Autores	Métodos usados	Contribuições	Limitações	Questões em aberto
Adaptabilidade	HANNAN; FREEMAN (1977)	Revisão de literatura	A organização possui capacidade adaptativa em relação ao ambiente.	A teoria ainda é pouco considerada no meio acadêmico, sendo tida como recente. (CALDAS; CUNHA, 2005; LIMA <i>et al</i> , 2009; YOSHIDA, 2011; CAPUTO, 2011; SOBRINHO; RODRIGUES, 2021)	Uma análise que envolva não só a organização, mas também o indivíduo que trabalha nela. (MCKELVEY; ALDRICH, 1983; YOSHIDA, 2011)
Formada por processos envolvendo a organização e ambiente.	HANNAN; FREEMAN, 1977; BAUM, 2012; ROCHA, 2015	Revisão de literatura.	Com a identificação de processos relacionados é possível o aprofundamento na relação ambiente / organização.	A teoria analisa apenas a organização quando deveria levar em conta também os indivíduos que atuam nestas. (ALDRICH; PFEFFER, 1976; YOSHIDA, 2011; SOBRINHO; RODRIGUES, 2021)	Estudar as distribuições organizacionais por meio de condições ambientais e em diferentes ambientes. (HANNAN; FREEMAN, 1977)
Caráter Anti-management	CUNHA (1999)	Revisão de literatura	Realça as ações da organização relacionadas ao ambiente externo.	A reflexão sob o viés da ecologia organizacional pode negligenciar análises intraorganizacionais	Utilização dos eventos vitais de uma organização para determinação da forma

Principais Conceitos	Autores	Métodos usados	Contribuições	Limitações	Questões em aberto
				.(ALDRICH; PFEFFER, 1976; CALDAS; CUNHA, 2005)	organizacional propícia. (RUEF, 2000)
Princípios de auto-regulação oposto a fatores hierárquicos	MELO (2002)	Revisão de literatura	Há uma constante negociação de papéis gerando a interdependência das organizações.	A forma organizacional permanece com várias definições, porém sem um consenso na teoria pelos autores que a estudam. (ROMANELLI, 1991; HSU; HANNAN, 2005; YOSHIDA, 2011)	Análise do sucesso e fracasso da organização sem a dependência de fatores externos como a competição por exemplo (HATCH; CUNLIFFE, 2006; SOBRINHO; RODRIGUES, 2021)
Refere-se a populações organizacionais	CUNHA (1993) SILVA; HEBER (2014)	Revisão de literatura	Ampliação da visão organizacional.	Quando aplicada na prática, a teoria revela dificuldades de classificação das organizações como aponta o estudo de Ruef (2000).	Maior enfoque na análise da ação individual de cada organização bem como dos indivíduos que nela atuam. (CALDAS; CUNHA, 2005; ZAPATA ROTUNDO; MIRABAL MARTINEZ, 2011)
Associação a teoria da seleção natural de Darwin	MORGAN (2002). YOSHIDA (2011)	Pesquisa bibliográfica.	Assim como a teoria darwiniana, a organização permanece no ambiente por meio da seleção, reprodução e mutação.	Na teoria a organização é incapaz de perceber ameaças do ambiente, o que faz com que o próprio ambiente seja o responsável pela seleção. Assim a sobrevivência da organização se dá por padrões de sucesso ou fracasso. (ZAPATA ROTUNDO; MIRABAL MARTINEZ, 2011)	Consideração do pressuposto de que as organizações podem e devem se adaptar as mudanças ambientais levando necessariamente ao aumento de desempenho, tendo em conta a deficiência do contingencialismo clássico presente na teoria. (CALDAS; CUNHA, 2005)

Fonte: Elaboração própria (2022).

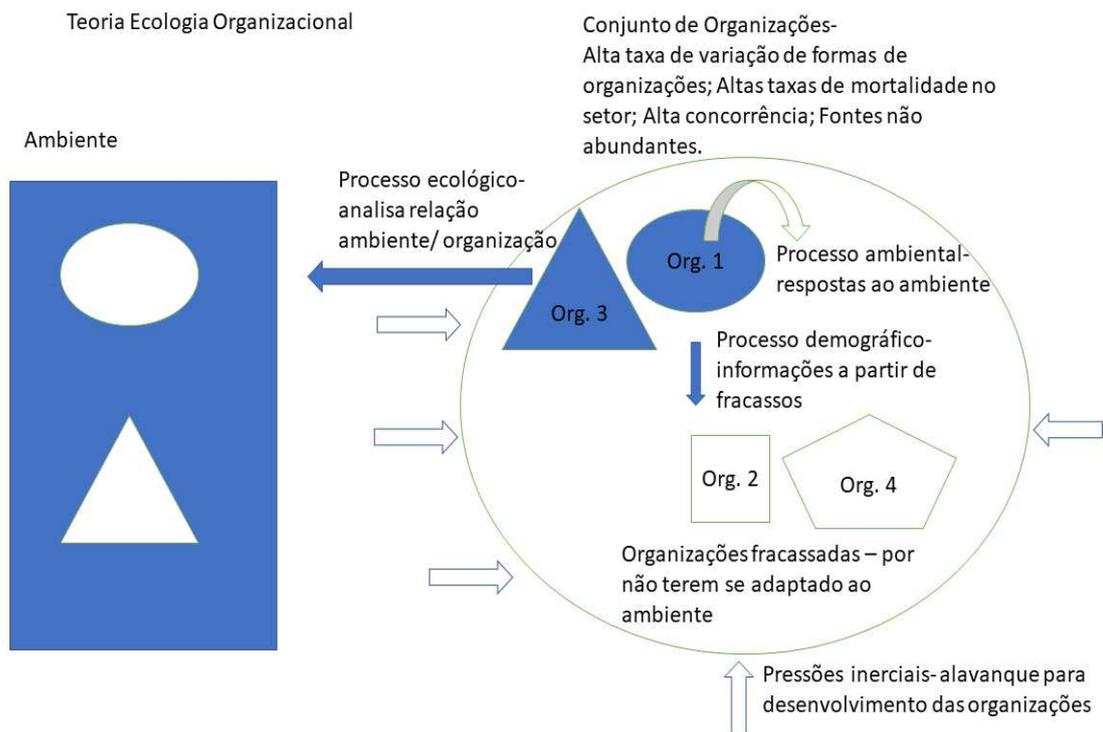
A partir dessa reflexão, portanto, é possível perceber que a Teoria de Ecologia Organizacional possui diversos vieses de análise. Porém, todos os vieses estão diretamente ligados à adaptação e seleção da organização ao ambiente.

Tal pesquisa torna-se plausível se houver o entendimento de que a Teoria de Ecologia Organizacional trata de uma forma de visualização das organizações em que diversos fatores influenciam na sobrevivência da mesma ao mercado e o ambiente a qual se inserem, além de

estimular o fator competitivo entre as organizações da cidade, entendido como o ambiente em que uma organização se insere.

A Figura 1 fornece uma visão das principais características da Teoria Ecologia Organizacional em relação ao ambiente. Nela, é possível identificar os processos que compõem a relação organização e ambiente sendo respectivamente o ecológico, ambiental e demográfico. Além disso, vê-se também as pressões inerciais e situações de fracassos organizacionais.

Figura 1 -Características da Ecologia Organizacional em relação ao ambiente.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Com a revisão de literatura realizada foi possível reconhecer que, embora a Teoria de Ecologia Organizacional seja relativamente recente (criação em 1977 por Hannan e Freeman), ela vem ganhando notoriedade e renovação no contexto atual (WHOLEY; BRITAIN, 1986), pois os elementos que a embasam (variáveis ambientais) adquiriram relevo ímpar nos últimos anos. Além disso, ela agrega elementos de teorias anteriores (SANTOS, 2011; VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e vem sendo utilizada no meio administrativo (HATCH; CUNLIFFE, 2006; HOLZMANN, 2009).

Através da identificação de fracassos, no processo demográfico (HANNAN; FREEMAN, 1977; BAUM, 2012; ROCHA, 2015), organizações podem readaptar e muitas vezes se reinventarem para sua sobrevivência. A aplicação da teoria às organizações atuais é favorável

pois, permite a identificação da relação da organização ao ambiente. Dito de outro modo, aponta justamente a adaptabilidade da empresa em relação as pressões que atuam como alavanque para o desenvolvimento ou fracasso da organização (MORGAN, 2002).

2.3 Teoria da Contingência

Nesta parte, é apresentado uma breve exposição sobre a criação da Teoria da Contingência, com a indicação dos principais autores. Em seguida, os fatores internos da teoria, que fazem parte de sua composição foram apresentados. Em um último momento, fez-se uma síntese conceitual e uma ilustração foi apresentada como desenho esquemático da teoria da Contingência.

De acordo com a Teoria Clássica da Administração, baseada em Fayol e Taylor, existia uma fórmula de estruturação do trabalho (MARQUES; SOUZA, 2010). Porém, com a inserção da variável “ambiente” nos estudos relacionados às organizações e o fato dessa variável assumir importância entre os outros aspectos relacionados a organização (FAGUNDES *et al.*, 2010), a visão clássica foi modificada. Lawrence e Lorsch (1967), assim como outros autores (BURNS; STALKER, 1960; WOODWARD, 1958; WOODWARD, 1965; CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1967; PERROW, 1976), contrariam a Teoria Clássica da Administração, ao defenderem que não há uma estrutura do tipo ideal e única para as organizações.

Desta maneira, surge a Teoria da Contingência, com início na década de 1960, na qual foram pesquisadas novas estruturas organizacionais mais eficazes em relação as adversidades expostas pelo ambiente. Tendo como premissa básica que, o meio desenha a estrutura organizacional, a Teoria da Contingência apresenta uma abordagem das incertezas e eventualidades do ambiente, destacando-se das outras propostas teóricas criadas até então. De acordo com estudos verificados¹⁴ o tema tem ganhado notoriedade a partir dos anos 80 nos Estados Unidos e países desenvolvidos, chegando ao ano de 2020 com um total de publicações vinte vezes maior do que na década de 80.

A Teoria da Contingência é, conforme Zanatta (2018, p. 4233), “positivista, funcionalista, estruturalista e sistêmica, e pressupõe que a estrutura é um conjunto de relações

¹⁴ Conforme verificado na base Scopus no dia 27/06/22, ao se pesquisar o termo “contingency theory”, na década de 80 havia um total de 26 publicações relacionadas ao item. Já no ano de 2020, esse número passou para 537 publicações.

que não é imposta, ela emerge, desta forma, não é determinista pois não determina uma única estrutura ideal.”

Vários autores (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1960; CHANDLER, 1962; WOODWARD, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967; PERROW, 1976) corroboraram com a criação da teoria em diferentes aspectos, tornando-a uma das primeiras a desafiar a Teoria Clássica da Administração que deriva dos estudos de Fayol e Taylor (SEWELL; PHILLIPS, 2010).

Nesse sentido, com o objetivo de melhoria na estrutura organizacional em relação as condições do meio externo, as quais eram submetidas, identificou-se oportunidade de aperfeiçoamento da tecnologia (WOODWARD, 1958; WOODWARD, 1965), na visualização do ambiente como mecânico e orgânico (BURNS; STALKER, 1960), na relação estratégia/estrutura (CHANDLER, 1962).

Entende-se, então, que existe uma relação funcional entre as condições apresentadas pelo meio externo e as técnicas administrativas adequadas ao alcance do objetivo da organização. A abordagem contingencial visa, portanto, a compreensão do meio como a organização funciona refletindo sua estrutura, estratégia e processos internos (BEUREN; FIORENTIN, 2014).

Logo, no pensamento de Marques e Souza (2010, p. 3) a Teoria da Contingência foi “construída a partir de um conjunto de teorias que estudam a evolução da complexidade das organizações e suas estruturas organizacionais” e tem como objetivos “conhecer e estudar os fatores internos e externos à organização, conhecidos como fatores contingenciais, que podem afetar a estrutura organizacional e, também, medir o nível de adequação estrutural das organizações.”

Ainda segundo Marques e Souza (2010), existem quatro princípios básicos de causalidade na Teoria Contingencial, a saber: adequação – onde a estrutura se adequa as contingências advindas do meio –, mudança de contingência – que é provocada por fatores internos e externos –, inadequação – onde aspectos da estrutura são identificados como não adequados aos objetivos da organização – e por último, adaptação estrutural – na qual a organização procura readequar a estrutura para alcance dos objetivos.

Finalizando, é possível compreender, então, que a Teoria da Contingência é, na verdade, um conjunto de teorias que compõem uma abordagem contingencial (DONALDSON, 2006).

2.3.1 Fatores abordados pela Teoria da Contingência

2.3.1.1 Tecnologia

No que tange a tecnologia, uma organização que não se atualiza, torna-se obsoleta em relação as outras e ao meio (WOODWARD, 1958; FAGUNDES *et al.*, 2010). A tecnologia assume, portanto, maior importância que a própria estrutura da organização (WOODWARD, 1958). Importante ressaltar que tecnologia no presente trabalho se refere não somente aos sistemas computacionais, mas também ao *know-how* adquirido pela organização por meio de pessoas e recursos materiais e financeiros (PERROW, 1976; SEWELL; PHILLIPS, 2015).

A tecnologia acima citada foi verificada com Woodward (1958), que em seu experimento com 100 empresas inglesas e relacionado a tecnologia, classificou as mesmas em três tipos de sistemas de produção, a saber: organização que se orienta por princípios de hierarquia indo necessariamente na ordem chefe, gestores e funcionários; organização funcional, onde os funcionários são geridos por um número específico de supervisores; e por último, a organização híbrida de pessoal, na qual os gestores mantém uma linha de gestão onde os funcionários são designados para funções e coordenações. Neste experimento, Woodward verificou que a tecnologia era diretamente proporcional ao tamanho da organização e propôs que tal variável assumia um caráter definidor do crescimento organizacional (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2010).

Perrow (1976) acrescentou duas importantes variáveis ao quesito tecnologia na teoria da contingência, a saber: a variabilidade do trabalho (na qual os problemas são conhecidos pela organização) e a capacidade de análise da própria tecnologia (que se refere a especificidade das atividades desenvolvidas). Perrow (1967) entendeu a tecnologia como sendo fator contingencial à organização.

Após pesquisas realizadas pela Universidade de Aston, liderados por David Hickson e Derek Pugh, concluiu-se que na tecnologia, existem fatores organizacionais que devem sempre manter-se alinhados e sintonizados. Tais fatores são: automação de equipamentos, rigidez do fluxo de trabalho, especificidade da avaliação. Com a análise dessas três variáveis fez-se a avaliação da integração do fluxo de trabalho, o que Perrow (1967) entendeu como variáveis estruturais da organização, as quais são afetadas pela tecnologia sincronicamente.

2.3.1.2 Tamanho da Organização

Com relação ao tamanho da organização, Weber (1978) propõe que o tamanho da empresa se relaciona ainda com o nível de formalização (relacionados a documentação da empresa), especialização (relacionado a divisão de tarefas), padronização (relacionado a uniformidade das atividades executadas na organização) e centralização (envolve a hierarquia da tomada de decisão) de uma organização.

Assim, vê-se que existe uma relação direta do tamanho da organização associado a estrutura empresarial. Conclui-se, portanto, que quanto menor a empresa, menor é a necessidade de uma estrutura formal (FAGUNDES *et al.*, 2010). Klein (2006) completa o argumento com a ideia de que empresas como sistemas de produção mais complexos e de maior tamanho tendem a compartilhar algo no planejamento e divisão estrutural.

Woodward (1958) defende ainda que o tamanho da organização tem efeito direto sobre a tecnologia utilizada e vice versa.

2.3.1.3 Estrutura

De acordo com Marques e Souza (2010) a estrutura da organização encontra-se em princípios básicos de causalidade da Teoria Contingencial, uma vez que se adequa as contingências que aparecem advindas do meio e é readequada com direcionamento aos objetivos da organização sempre que necessário.

Conforme Burns e Stalker (1960), a estrutura organizacional varia de acordo com o ambiente em que se encontra. Tais estruturas são ainda desenvolvidas de acordo com escolhas estratégicas da organização (CHANDLER, 1962). Completando esta ideia, Donaldson (2001, 2006) argumenta que o aperfeiçoamento da estrutura depende de fatores como estratégia e tamanho da organização, além de ser criada como multidivisional para responder rapidamente demandas de controlabilidade cada vez mais complexas.

2.3.1.4 Estratégia

Zanatta (2014) entende, na Teoria da Contingência, que a estratégia organizacional se compõe dos fatores contingenciais, levando às incertezas das tarefas e ao tamanho organizacional

e resultando na busca de ajustes ao ambiente conforme capacidades internas, melhoria de estrutura (processos e pessoas), além de proporcionar melhor desempenho.

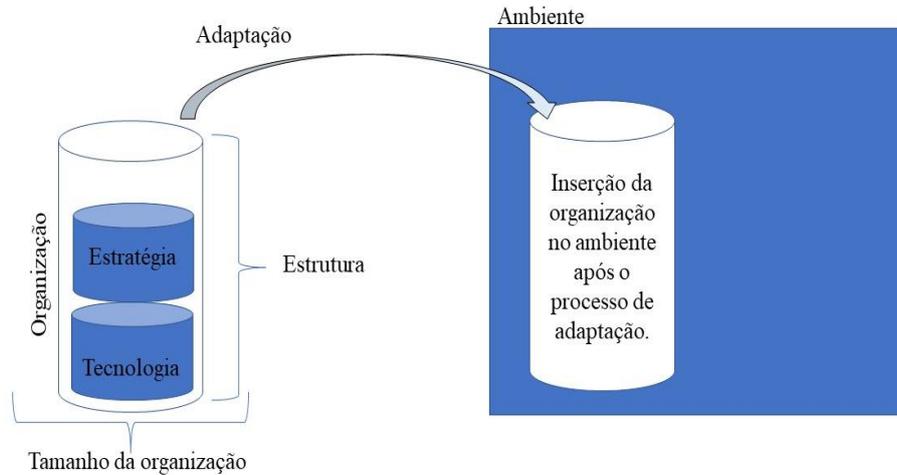
Para Miles *et al.* (1978), complementarmente, padrões de comportamentos estáveis são desenvolvidos para alinhamento das empresas às condições ambientais percebidas pelas mesmas. Deste modo, os autores classificam a estratégia da organização em quatro tipos, a saber: prospectora, analisadora, defensora e reatora. No primeiro tipo, a prospectora, é criado um ambiente mais dinâmico do que as outras organizações do mesmo setor, explorando novos produtos e oportunidades de mercado. Na estratégia analisadora, tenta-se minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro. Já na estratégia defensora, o problema empresarial é definido como isolamento de uma parte do mercado para criação um domínio estável utilizando preços competitivos ou produtos de alta qualidade. Por fim, na estratégia reatora, é mais inconsistente e instável do que os outros tipos e seu ciclo “adaptativo” consiste em responder as mudanças do ambiente agindo agressivamente no futuro.

Colaborando com este pensamento, Muller *et al.* (2020), entendem que a estratégia está diretamente atrelada a identificação e respostas de riscos a partir de medidas para redução dos mesmos, principalmente na estratégia prospectora.

2.3.3 Síntese

Na definição de Morgan (2002), a Teoria da Contingência se caracteriza então como a adaptação da organização ao meio. No entanto, a teoria da contingência parte do âmbito interno da organização, focalizando na estrutura da mesma, para os reflexos no meio. Entende-se, pela figura 2 que é através dos fatores como tecnologia, estratégia, estrutura e tamanho da organização que levam a adaptação, observando estruturalmente o meio.

Figura 2-Adaptação a meio através de fatores da Teoria da Contingência.



Fonte: Elaboração própria (2022).

2.4 Possíveis relações entre as Teorias da Contingência e da Ecologia Organizacional

Ao analisar a Teoria da Contingência é possível compreender que o foco é a estrutura organizacional direcionada ao ambiente. Tal fato difere da Teoria de Ecologia Organizacional, uma vez que esta última tem como alvo o ambiente externo em relação a organização como um todo. Por conseguinte, uma diferença entre essas teorias está no fato de que enquanto uma (Contingência) analisa do ponto interno (como a organização é estruturada) para o externo (como a estrutura interfere no ambiente externo), a outra (Ecologia) visa compreender em que medida o meio interfere na organização (independente da forma que ela se estrutura).

Outra diferença perceptível entre as duas teorias, é que em uma, na Teoria da Contingência, o gestor tem importância fundamental na organização, conforme aponta o estudo de Porter (1999). Já na Teoria de Ecologia Organizacional, o caráter anti-management, apontado pelos estudos de Cunha (1999), diminui o papel do gestor da organização, justificando pelo fato das mudanças acontecerem do meio externo para a organização e não o contrário.

Nas tabelas 4, 5 e 6 é possível identificar as características que se aplicam em cada uma das teorias mencionadas anteriormente. Além disso, são visíveis limitações de cada teoria bem como questões em aberto.

Tabela 4 - Características abordadas pelas teorias.

Características	Teoria da Contingência (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1960; CHANDLER, 1962)	Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977)
Adaptabilidade	Acontece do interno para externo	Acontece do externo para o interno, devido as pressões externas do ambiente, que, forçam a tentativa de adaptação da empresa
Fatores competitivos	Se dão pela estrutura e tamanho da organização em relação as outras.	Surgem pela não adaptação da organização ao ambiente em tempo hábil.
Utilização de recursos	Inclui a tecnologia como recurso principal.	Varia de acordo com os nichos que se encontram as organizações.
Gestão interna	Muito necessária para a realização de mudanças	Não tão necessária, uma vez que os gestores não dominam por completo o ambiente, tendo eles mesmos que se adequem as pressões externas.
Tamanho da organização	Influência na tecnologia e estrutura da mesma	Influência na sobrevivência ou mortalidade de outras organizações.
Estratégias	Cada empresa possui a sua estratégia	Normalmente empresas de um mesmo nicho trabalham de forma similar ao identificarem a melhor estratégia de sobrevivência.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Tabela 5 - Limitações das Teorias.

Pontos de Atenção	Teoria da Contingência (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1960; CHANDLER, 1962)	Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977)
Gestão interna	É necessário que exista um planejamento muito maior, pois é através dela que as mudanças acontecem no primeiro momento.	Devido a postura anti-management (CUNHA;1999) pode ocorrer negligência nas análises intraorganizacionais
Ambiente	A organização se analisa em relação a ele.	A organização se analisa em relação as outras
Fatores competitivos	A organização precisa verificar a estrutura e tecnologia utilizada.	A organização verifica comportamentos semelhantes de outras e cria fatores diferenciais.
Abrangência da teoria	Considerada recente tendo sua criação na década de 60, ainda é mais difundida no EUA.	Considerada recente tendo sua criação na década de 70, ainda é mais difundida no EUA.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Tabela 6 - Questões em aberto das Teorias.

Questões em Aberto	Teoria da Contingência (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1960; CHANDLER, 1962)	Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977)
Adaptabilidade	Necessário utilização dos fatores contidos em uma organização na análise conjunta das organizações	Necessário uma análise que englobe também o indivíduo da organização. ¹⁵
Ambiente	Considerar os fatores contingenciais do ambiente para iniciar a mudança interna	Considerar as variações também do ambiente.
Utilização de recursos	Necessário utilização de recursos externos também	Podem identificar o sucesso ou fracasso da organização, que normalmente é identificado pelos fatores competitivos

Fonte: Elaboração própria (2022).

2.5 O setor de serviços como elemento de aplicação das teorias

Nesta subseção será exposto uma breve revisão sobre gestão de serviços, setor em que se encontram as organizações turísticas, sendo apresentada inicialmente a caracterização e classificação do setor de serviços, para ao fim chegar de fato aos modelos de gestão de serviço.

2.5.1 Breve histórico

Historicamente, conforme apontam Ellram, Tate e Billington (2007), o setor de serviços tem recebido menos atenção do que o setor manufatureiro. No entanto, os serviços têm se tornado o foco da gestão de operações, embora sua mensuração ainda seja mais complexa na visualização por se tratar simultaneamente de fabricação e produto. Como aponta o IBGE (2016), especificamente o setor de serviços relacionados a transportes, auxiliares e correio, em 2014¹⁶, respondeu contribuindo em mais de 300 milhões de reais a receita líquida do Brasil.

¹⁵ A Teoria da Ecologia organizacional, considera pessoas como recursos do Ambiente. Na análise deste trabalho, pessoas foram consideradas desta forma.

¹⁶ Dados mais recentes encontrados no site do IBGE constam de 2014. Conforme aponta Holzmann (2009, p. 12), “o PIB de serviços representa mais que o dobro de valor adicionado e sua participação na geração de empregos é ainda mais expressiva – cerca de 75% do total de empregos”.

O setor de serviços tem uma grande dimensão no mundo atual. Não é de hoje que o aprimoramento deste setor tem sido destaque no ramo da administração (RUST; OLIVER, 2000). Em âmbito mundial, dentro do setor de serviços os que mais se desenvolveram foram compras online, alimentação, serviços estéticos, serviços da área da saúde¹⁷.

Já no Brasil, segundo dados do governo (2022), o setor cresceu 10,9%, em 2021 na comparação com 2020. Ainda segundo o site do governo brasileiro (2022), essa é a “maior taxa para um acumulado de janeiro a dezembro desde o início da série histórica, em 2012.”¹⁸ Simultaneamente, o setor de turismo, sendo um viés do setor de serviços, cresceu cerca de 21,1% no ano de 2021, impulsionando prioritariamente os ramos de transporte aéreo e rodoviário, hotéis, restaurantes e locação de automóveis. Posto isso, é possível perceber a sua importância no crescimento econômico de uma localidade.

Sabendo que serviços envolve trocas de experiências entre pessoas, seja em processos ou em elementos físicos, proporcionando a satisfação de clientes, é admissível que disponha de importância fundamental no turismo, já que o mesmo passou por um crescimento vertiginoso¹⁹, que desde meados do século XX levou à mundialização desta atividade, sendo o turismo essencialmente integrado a outros setores da economia, além de refletir as mudanças de valores do consumidor na atualidade (DWYER *et al.*, 2009).

2.5.1 Caracterização do setor de serviços

Serviços, nas definições de Johnston (1999) e Shostack (1987), é compreendido como uma série de interações entre participantes, processos e elementos físicos. Alves e Nunes (2013) complementam o conceito com a informação de que serviços são atividades realizadas com o objetivo de alcançar o valor agregado e satisfazer os envolvidos. São ainda considerados, de acordo com a ideia de Ellram, Tate e Billington (2007, p. 46- Tradução nossa) “mais intangíveis,

¹⁷ Dados obtidos a partir das reportagens dos sites Empresas Cooperativas e Whow Empreendedorismo. Reportagens disponíveis nos links a seguir: Empresas Cooperativas - Disponível em: <https://empresasecooperativas.com.br/negocios-em-alta-pandemia/>, acesso em 20/04/21. Whow Empreendedorismo- <https://www.whow.com.br/eficiencia/negocios-em-alta-2021-descubra-quais-setores-abriram-mais-negocios/>, acesso em 20/04/21.

¹⁸ Crescimento do setor de serviços no Brasil. Disponível em: [https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2022/02/setor-de-servicos-cresce-10-9-com-altas-nas-cinco-atividades-pesquisadas#:~:text=O%20volume%20de%20servi%C3%A7os%20no,quatro%20das%20cinco%20atividades%20investigadas.](https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2022/02/setor-de-servicos-cresce-10-9-com-altas-nas-cinco-atividades-pesquisadas#:~:text=O%20volume%20de%20servi%C3%A7os%20no,quatro%20das%20cinco%20atividades%20investigadas.,), acesso em 20/04/22.

¹⁹ Turismo em Dados, 2020. Revista online Mercado E Eventos. Disponível em: https://www.mercadoeventos.com.br/_destaque_/turismo-mundial-sobe-e-registra-15-bi-de-chegadas-de-turistas-internacionais-em-2019-diz-omt/, acesso em 28/01/22.

erógenos, perecíveis e inseparáveis de sua fonte de produção [...] e isso significa que os bens são mais prontamente especificados e medidos do que serviços”.

Conseqüentemente, o serviço é basicamente composto por troca de experiências entre pessoas como defendem Edvardsson e Olsson (1996), ao afirmarem que três grupos de pessoas são importantes no serviço sendo elas clientes, funcionários e proprietários.

Já Heskett *et al.* (1994) entende que os clientes e funcionários são postos no centro do pensar organizacional e conforme os autores apontam ainda, a nova economia de serviços requer tecnologia de medição inovadora, a qual calibra o impacto da satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários no valor de produtos e serviços entregues. Conforme defendem, dentro da cadeia de lucro de serviço, de 25 a 85% do lucro e crescimento são estimulados pela fidelidade do cliente e o valor é criado pela satisfação. Tal fato permite que gerentes possam aumentar a satisfação dos clientes e avalie impactos na lucratividade e crescimento empresarial. É necessário medir a profundidade do relacionamento entre os clientes e os recursos disponibilizados aos mesmos, além de compreender o público a qual se destina o serviço.

No que tange a cadeia de lucro como mencionado por Heskett *et al.* (1994), Podsakoff *et al.* (2012) complementa ao entender que a variação do método comum pode ter um efeito substancial nas relações observadas. Assim, para os autores, analisar cadeia de lucro de serviço quer dizer verificar as relações entre clientes e funcionários como também de funcionários com gestores. Nestas interações vê-se a oferta e demanda necessária para movimentação da economia de determinado local.

Neste sentido, pensando o serviço como “resultado de um processo que leva um produto ao cliente, composto de uma gama expressiva de intangibilidade” (Anjos, 2004, p. 61), sendo composto de elementos tangíveis e intangíveis e um alto grau de variabilidade, gerado pelos atores envolvidos (pessoas), tempo e a própria execução do mesmo, percebe-se a inviabilidade de estoque do produto uma vez que a produto e execução são simultâneos. Em consequência disto, a organização se vê obrigada a adaptar-se tanto internamente para meio externo quanto o contrário.

Com relação ao desenvolvimento do setor, Edvardsson e Olsson (1996) defendem que existem três tipos e sua gestão conseqüentemente. Trata-se, portanto, de pensar o conceito propriamente dito de serviço, de analisar estruturas de recursos dos serviços e do processo em si. O pré requisito de serviço se caracteriza pela utilização de recursos, idealização de rotinas e procedimentos. O objetivo central desse desenvolver é, segundo os autores e concordando com Alves e Nunes (2013), satisfazer as necessidades básicas acumulando o valor ao serviço que é o produto final da ação.

Já na gestão de serviços, Lusch *et al.* (2007) entendem duas lógicas: a lógica do serviço (intitulada pelos autores de SD) e a lógica de bens de serviços (GD). A primeira lógica (SD), apresenta os funcionários como principais fontes de inovação, uma vez que auxiliam na competência interna. Tal argumento concorda com a visão de Heskett *et al.* (1994). Já a segunda lógica (GD), o sistema basicamente funciona por recompensas e punições, onde os funcionários são vistos como operandos substituíveis e o índice de desligamentos é alto.

Os autores anteriores explanam que a competição por meio do serviço funciona se a lógica dominante de serviço for levada em consideração. Justificam pelo fato de que normalmente unidades de produção são vistas como componentes de troca. Citam a mecânica Newtoniana como forma de domínio da natureza. Neste contexto, é reforçada a ideia de que serviço pode aumentar a vantagem competitiva na base da lógica de bens de serviços e o serviço passa a ser base competitiva para as organizações entre si. Também destacam o mercado varejista como naturalmente mais competitivo pelo fato de a troca ser realizada diretamente com o cliente. Assim, na ideia desses autores, deve acontecer a avaliação de qual a melhor lógica a ser seguida, mas recomendam que nos dias atuais a lógica de serviços deve ser selecionada uma vez que ela se aplica adequadamente à indústria de commodities e fornece maior vantagem competitiva.

Voss, Roth e Chase (2008) destacam que demonstrações e amostragens de produtos e serviços estimulam a experiência do cliente e ampliam a competição empresarial. Assim, três elementos devem ser alinhados: mercado-alvo e segmento de clientes; serviço como um complexo de ofertas; e o sistema de entregas do serviço.

Logo, vê-se um setor altamente segmentado, carente de técnicas de gerenciamento de operações tão eficazes quanto as disponibilizadas no setor de manufatura (SCHMENNER, 1986). Além disso, a necessidade de gerenciar custos, controlar a força de trabalho fazem a gestão deste setor algo diferenciado. De acordo com Schmenner (1986), o setor assume uma forma mais genérica se comparado a outros uma vez que empresas personalizam operações tendo como foco a lucratividade.

Tal personalização é, de acordo Verhoef (2001), reflexo da amplitude da relação cliente-empresa (quando serviços complementares são adicionados), do tempo deste relacionamento, da profundidade de execução (frequência com que é utilizado o serviço).

2.6 Turismo, Serviços Turísticos e Empresas Turísticas

Neste tópico, fez-se uma breve exposição sobre o conceito de turismo, seguido da apresentação do Sistur, proposto por Beni (2001), a apresentação dos segmentos de turismo bem

como atividades características do turismo. Além disso, apresentou-se também alguns modelos de gestão relacionadas ao turismo utilizados nos dias atuais.

2.6.1 Conceituação de destino e gestão de destino turismo

Ao se refletir sobre o destino avaliado como serviço, na análise de serviços de Voss, Roth e Chase (2008), vê-se influencia diretamente no turismo, dado que os setores envolvidos atuam em função da experiência do turista na localidade. Destino é definido pelos autores como um lugar onde o cliente tem várias experiências e cria expectativas para conhecer e fazer coisas novas. Com efeito, passa-se de uma experiência estática para uma dinâmica uma vez que ocorre interação dos clientes com moradores, empresas e lugares.

Quando se pensa em destinos turísticos, indaga-se qual o momento de seu surgimento como conceito e como ele tem sua representação. Pode-se inferir que destino turístico surgiu na década de 60 a partir do desenvolvimento de modelos referentes ao turismo (ALVAREZ, LOURENÇO, 2010).

Com a globalização e o desenvolvimento cada vez mais rápido das tecnologias de comunicação e transportes, este elo entre os destinos turísticos torna-se cada vez mais competitivo e assim, o destino turístico deve se apoiar na “adoção de novos instrumentos e modelos de gestão, com soluções inovadoras vislumbrando a excelência na qualidade dos serviços/produtos ofertados, como forma de permanecer no mercado e ainda, alcançar novos nichos da demanda.” (FONTANA, 2017, p. 47).

Complementando a conceituação de destino turístico, o entendemos como dependente “de recursos naturais, patrimoniais, organizacionais e humanos, que uma vez organizados num produto pode ser anunciado e entregue como satisfação de necessidades e desejos dos clientes.” (AÑAÑA, ANJOS, PEREIRA, 2016, p.315.)

A Organização Mundial de Turismo entende o destino turístico como sendo

um espaço físico no qual um visitante pernoita pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos tais como, serviços de suporte, atrações e recursos turísticos a um dia de viagem de regresso. Tem fronteiras físicas e administrativas que definem a sua gestão, e tem também imagens e percepções que definem a sua competitividade no mercado. Os destinos turísticos incorporam vários stakeholders que geralmente incluem a comunidade local, e podem ainda, abrigar e formar, uma rede maior de destinos (World Tourism Organization - UNWTO, 2010).

Similarmente, Saraniemi e Kylanden (2011, p. 13) entendem o destino turístico como sendo “um conjunto de instituições e atores localizados em um espaço físico ou virtual, onde

transações e atividades mercadologicamente orientadas ocorrem, modificando a tradicional dicotomia entre produção e consumo.”

A partir de tal conceito, é possível, portanto, compreender que a gestão de um destino e sua realização deve conter as expectativas e capacidades das partes envolvidas em todo o processo (SCÓTOLO; PANOSSO NETTO, 2015). Nesse cenário, Paula, Rezende e Alvares (2018) entendem as partes envolvidas como sendo acionistas, colaboradores, clientes, comunidades locais, setor público, terceiro setor, fornecedores, entre outros (chamados de stakeholders) e complementam ao afirmarem que

melhorar e desenvolver relações sustentáveis entre as partes interessadas, para o fortalecimento da governança, torna-se fundamental para minimizar as dificuldades encontradas no desenvolvimento de projetos de desenvolvimento do turismo. A convergência de interesses variados para um objetivo único, nomeadamente, o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, é um desafio que só poderá ser alcançado se houver uma governança fortalecida. (PAULA; REZENDE; ALVARES, 2018, p. 33)

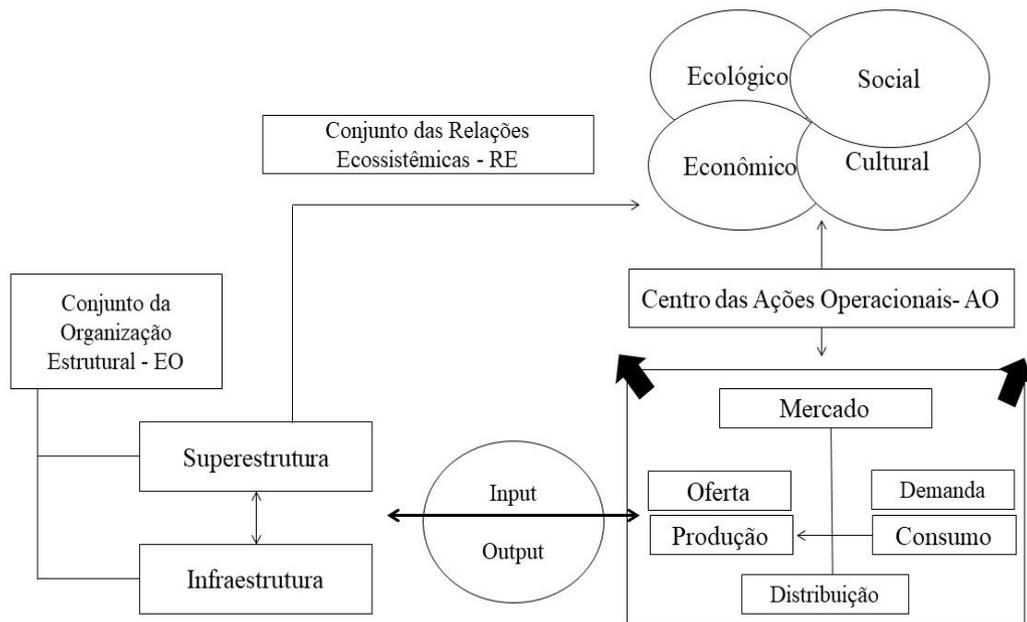
Van der Zee et al. (2017) sugerem que a gestão seja realizada a partir da divisão e classificação as quais se baseiam em redes, relações pessoais, confiança e reciprocidade, visto que o destino passa a ser apresentado como sistemas complexos de entidades inter-relacionadas sem uma cadeia hierárquica de comando.

Se pensando como rede, a gestão de destinos adquire etapas para a concretização do processo. Tem-se, portanto, a identificação das partes, definição dos temas relevantes para discussão, avaliação dos impactos econômicos, socioculturais e ambientais do projeto, definir papéis e responsabilidades de cada um e por fim a promoção de um engajamento entre pessoas, instituições e organizações privadas e públicas (PAULA, REZENDE; ALVARES, 2018).

2.6.2 SISTUR, segmentos do turismo e atividades características do turismo

O SISTUR (Sistema Turístico), criado para facilitar o entendimento da gestão turística de determinado destino sendo o modelo referencial e apoiado na teoria dos sistemas, tem como objetivo principal mostrar as interações das relações ecossistêmicas, da organização estrutural, no centro de ações operacionais (BENI, 2001). Além disso, facilita o inventário de recursos disponíveis dentro de um destino e quantificar a demanda existente. Como se percebe na Figura 3, o processo ocorre de forma cíclica, mesmo que com diversas ações dentro de cada conjunto.

Figura 3 - SISTUR- Sistema de Turismo.



Fonte: Adaptado de Beni (2001, p. 48).

O SISTUR é um modelo auxiliar de gestão que nos dias atuais vem sendo concebido como um dos mais completos quando se pensa na relação com a economia (CASTELLI, 2003; BRANDÃO, TEMOTEO, CÂNDIDO, 2018). Nesse sistema, as ações operacionais compõem as atividades do turismo dentro da concepção de mercado, compreendendo oferta e demanda, e os processos de produção, distribuição e consumo.

Complementarmente, as relações ecossistêmicas dizem respeito ao meio que influencia e poder ser influenciado simultaneamente pelo turismo. Ainda, se nota que, o conjunto da organização estrutural refere-se a infraestrutura ou superestrutura necessária no processo turístico de um destino.

Pode-se entender que no conjunto de relações ecossistêmicas tem como alvo as relações do ambiente com o turismo além de fatores sociais, culturais e econômicos que fazem o setor de turismo funcionar (BENI, 2001). Já no conjunto da organização estrutural, o alvo é o ordenamento jurídico-administrativo da gestão e condições de acessibilidade do destino e serviços relacionados ao turismo.

Deve haver, portanto, um empoderamento²⁰ do sistema turístico para que o modelo de gestão seja um contribuinte positivo em todo sistema. Uma chave possível de leitura, reside,

²⁰ “Empoderar é possibilitar o aumento de habilidades das pessoas para participar nas tomadas de decisão, isto é, de ter maior influência e controle. No sentido mais amplo, empoderamento é a expansão da liberdade de escolha e

portanto, na relação bem sucedida público-privada que pode se estabelecer em contextos de governança de destinos turísticos, havendo uma correlação positiva não somente entre o público-privado, mas também entre as características particulares dos indivíduos (BERITELLI, 2011) a saber: a comunicação, compromisso, simpatia, compreensão e confiança – uma vez que se considere os imperativos necessários ao sistema produtivo turístico e sua possibilidade de estímulo e direção, pelo setor público, a partir de um consenso em torno ao desenvolvimento socioeconômico regional.

Assim, identifica-se como atividades do turismo: alojamento; alimentação; transporte aéreo; transporte terrestre; transporte aquaviário; agências de viagem; aluguel de transporte; e cultura e lazer (IPEA, 2015; OMT, 2019). São estas atividades que movimentam o setor economicamente.

2.6.3 Modelo de gestão de empresas privadas

Uma das diferenças entre modelos de gestão de empresas públicas e modelos de empresas privadas está no objetivo a ser alcançando. Enquanto a primeira busca o desenvolvimento local, a outra além do desenvolvimento local, busca o próprio desenvolvimento e lucro. Um modelo que pode ser exemplo de modelo de gestão privada refere-se ao modelo de gestão de hotéis.

Nestas empresas, há subsetores e diversas formas de conduzi-los. No entanto, tem sido utilizado atualmente o modelo TQC - *Total Quality Control* (CASTELLI, 2003). Este modelo tem como foco a qualidade, que é compreendida como a superação das expectativas não só dos clientes, mas de todos os interessados (stakeholders).

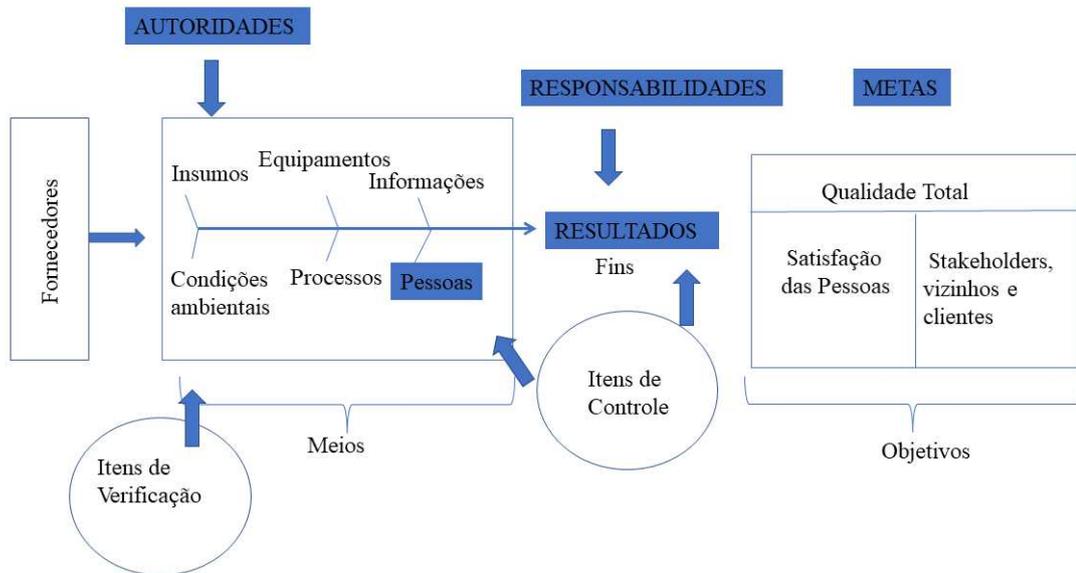
De acordo com esse modelo, a gestão de controle de processos é o meio básico para satisfazer as necessidades de todos os envolvidos. Como todos os modelos, o TQC envolve conceitos-chaves como o gerenciamento da rotina, satisfação de pessoas, dimensões da qualidade, itens de controle, itens de verificação, autoridades, responsabilidades e por fim resultados.

Como Castelli (2003) explica o gerenciamento da rotina diz respeito às ações e verificações diárias sendo a área mais explorada na empresa. A satisfação das pessoas encontra-se como meta para alcance do resultado. O resultado é, portanto, decorrente das ações das autoridades, responsabilidades ali instauradas, verificação e controle de itens além da avaliação da qualidade medida pela satisfação.

ações, o que implica para a governança de uma região turística, compartilhar responsabilidades, e recursos na tomada de decisão com as partes interessadas empoderadas” (PAULA *et al.*, 2018, p.47.)

De acordo com a figura 4 é possível compreender o modelo TQC de forma mais abrangente, no que tange aos conceitos abordados.

Figura 4 -Modelo TQC.



Fonte: Adaptado de Castelli (2003, p. 76)

2.6.4 Gestão Hoteleira

Com este subtópico, pretende-se demonstrar brevemente um pouco da história da hotelaria, conceituação e por fim formas de gestão hoteleira.

Alguns autores, a exemplo Muller, Hallal e Ramos (2016), defendem que existem poucos trabalhos no que tangem a história das hospedagens, porém aceitam que a hotelaria existe desde o começo dos deslocamentos de pessoas e passaram a ter a necessidade de um abrigo e alimentação dentro do percurso.

Com a Revolução Industrial, a construção de ferrovias e a expansão da Inglaterra como potência, os meios de hospedagem se multiplicaram. Porém, a multiplicação aconteceu apenas em quantidade de lugares para hospedagem e a qualidade e modernização destes foram postas de lado (PEREIRA, 2015).

Já no Brasil, os primeiros hotéis surgiram no século XIX. As hospedagens eram bem díspares dos hotéis atuais e tinham um vínculo com os eventos sociais da época, uma vez que eram ambientes para práticas de jogos (PEREIRA, 2015).

Existem muitas definições de autores para a hotelaria, e em meio às tantas conceituações – a exemplo Beni (2002), Crisóstomo (2004), Marques (2003), Pereira (2015), entre muitos

outros –, juntamente ao fato de nos dias de hoje vir sendo aprofundadas e aprimoradas, há um consenso entre a maioria dos autores que os meios de hospedagem estão inseridos na cadeia turística de um destino e são considerados um serviço principal dela.

Partindo, portanto, deste consenso pode-se inquirir que hotelaria tem como objetivo “[...] satisfazer as necessidades de seus hóspedes, através da prestação de serviços com qualidade, o que certamente propiciará a propagação de uma imagem positiva” (BORGES *et al.* 2017, p. 42).

No presente estudo aderiu-se ao entendimento de hotelaria defendida por Castelli (1994), que caracteriza os hotéis como sendo “indústrias de serviços que proporcionam naturalmente o contato humano durante a ação de produtividade e obtenção do produto do hotel” (CASTELLI, 2003, p.56). Uma empresa hoteleira, segundo Castelli (2003, p.56), representa “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada.” O autor completa que existem formas de classificação, diferenciação entre funções internas, objetivo a ser alcançado dentro do destino turístico além de proporcionar o relacionamento contínuo entre pessoas.

Em concordância com Marques (2003), que diz que sem a hotelaria não há turismo, uma vez que a hotelaria exerce alta influência no trade já que é considerada um dos principais serviços (Rocha *et al.*, 2019), é possível perceber a importância da hotelaria, segundo Duarte e Vasconcelos (2016, p. 30) que argumentam esta ser indispensável “ao atender às necessidades básicas, viabilizar a permanência dos turistas no local visitado, através da hospedagem, e seus impactos econômicos”. Portanto, conforma um dos três pilares necessários da atividade turística: transporte, equipamentos de hospedagem e de alimentação.

Nota-se ainda, a importância da hotelaria no turismo ao se analisar os estudos solicitados pelo FOHB²¹ à Fundação Getúlio Vargas, que afirmam que esta é quarta maior geradora de emprego na economia brasileira. Ainda segundo o estudo,

O setor hoteleiro também gera contribuições para outros setores da economia, como por exemplo: o setor de transporte, desde o transporte aéreo até a locação de veículos; o setor de alimentos e bebidas e até indústrias, como têxtil e confecção, móveis e madeira, construção etc. (FOHB, 2019)

Devido tal importância, Matos e Costa (2014, p. 52) ressaltam que a hotelaria pode gerar impactos em determinadas regiões influenciando no ambiente onde está inserida por meio de

²¹ Fórum dos Operadores Hoteleiros Brasileiro. Reportagem publicada em 08 de fevereiro de 2019 pela revista Hotelier News.

suas administrações e ações como recepção, governança, cozinha, restaurante e manutenção. De acordo com a NBR ISO 14001 (2004),

sistema de gestão é o conjunto de elementos inter-relacionados utilizados para estabelecerem a política e os objetivos da empresa e a forma de atingir esses objetivos, incluindo: estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, rotinas, procedimentos, processos e recursos. Assim, para que possam atingir seus objetivos e metas, os meios de hospedagem devem traçar um planejamento estratégico, de modo a sobreviver no competitivo mercado atual. (MATOS; COSTA, 2014, p. 52)

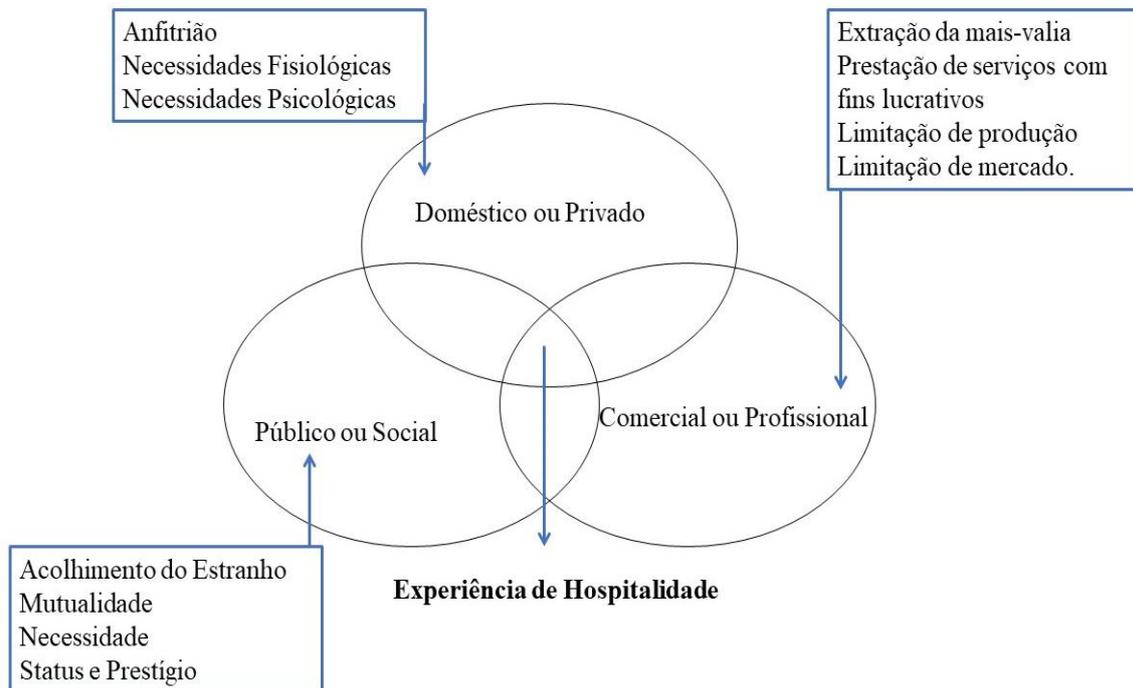
Sendo assim, entende-se que a gestão hoteleira envolve o fator competitividade, relacionamento entre clientes, funcionários e população do destino, utilização de recursos e uma gestão administrativa capaz de estimular o desenvolvimento tanto local quanto da organização.

Vários autores (GIMENEZ; GIMENEZ, 2010; LAMONATO; PRESSER, 2015; BRANDÃO; TEMOTEO; CÂNDIDO, 2018) ressaltam que a gestão basicamente se dá a importância de um bom treinamento de equipe no setor hoteleiro, uma vez que os funcionários acabam sendo a face da organização que está diretamente ligada aos clientes e por este motivo, são fatores essenciais na definição de competição e desenvolvimento.

Existem ainda, dentro da hotelaria, diversas vertentes de estudo que podem ser identificadas, alguns com mais enfoque que outros, com as leituras dos trabalhos de Rocha (2019), e também de Wada (2003; 2015; 2018), a saber: a gestão interna e externa, o pessoal (no que se refere a qualificação, aos treinamentos executados, ao desenvolvimento de uma segunda língua para atendimento aos estrangeiros, benefícios e mercado) , os setores que compõem o hotel em si com os devidos processos (recepção, governança, alimentos e bebidas, manutenção, administração), políticas públicas voltadas às acomodações, relação entre os empresários do setor hoteleiro, influencias da hotelaria na economia e crescimento de determinado destino, entre outros.

Devido essa amplitude de facetas a serem analisadas, autores como Wada, Camargo (2015) e Lashley (2015) buscam, em seus trabalhos, compreender a hospitalidade dentro da hotelaria. Neste trabalho, no entanto, apesar de se compreender a estreita relação entre os termos hotelaria e hospitalidade, busca-se abarcar o perfil das empresas hoteleiras em geral e o desempenho interno da gestão das organizações hoteleiras. Para esta análise é interessante notar que a hotelaria, assim como a hospitalidade no diagrama de Venn elaborado por Lashley (2015), se encontra exatamente no ponto central da fusão do ambiente comercial, social e o privado como na figura 5.

Figura 5 -Diagrama de Venn proposto por Lashley.

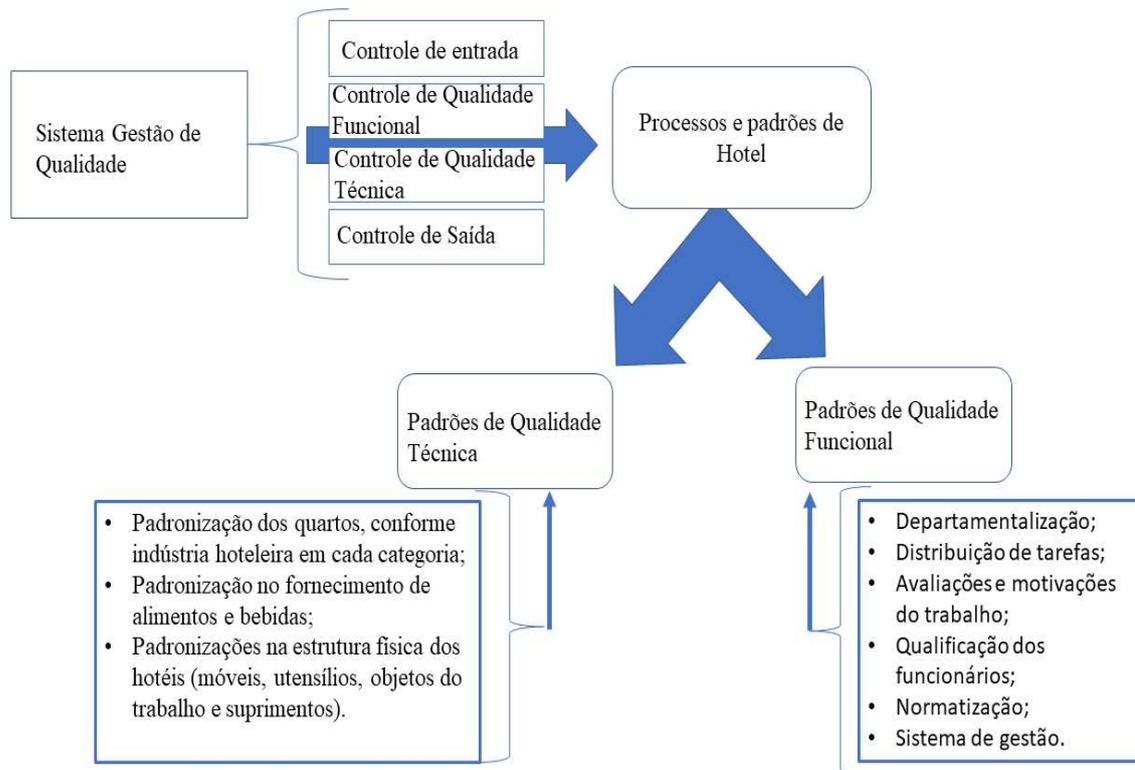


Fonte: Adaptado de Lashley (2015).

Assim, ressalta-se os diversos vieses em diferentes pontos de partida que podem ser analisados. Ou seja, pode-se examinar a estrutura hoteleira do ponto de vista social, comercial, privado, ou ainda na interseção das três visões. O importante, neste trabalho, é identificar que a gestão hoteleira deve possuir comunicação destas três visões.

A gestão de um hotel, normalmente com o modelo TQC aplicado, tem como foco a qualidade do serviço ofertado, uma vez que, a qualidade é fator crítico para o desempenho da hotelaria (LLACH *et al.*, 2016). Tal qualidade inclui na avaliação fatores técnicos, funcionais e controle de entrada e saída de produtos e serviços (SKOBKIN *et al.*, 2017). A figura 6 expõe a gestão de qualidade dentro de um hotel.

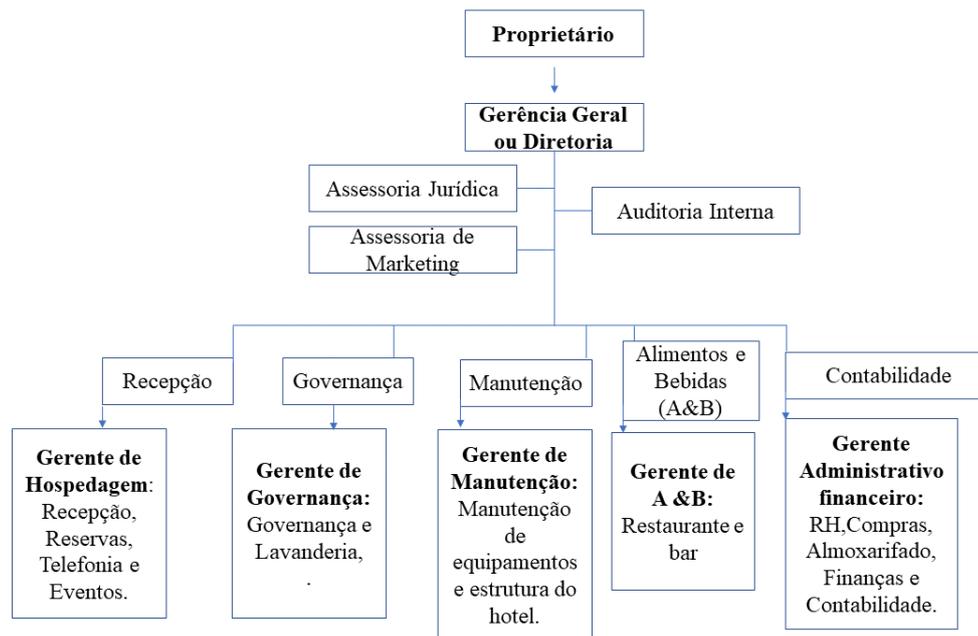
Figura 6 -Modelo de Gestão hoteleira através da gestão de qualidade.



Fonte: Adaptado de SKOBKIN *et al.* (2017).

Assim, percebe-se que a distribuição e composição do hotel, tendo no mínimo departamentos de acomodação e alimentação (MARTINS; BAHIA, 2016), influenciam diretamente em sua gestão. Petrocchi (2007, p.33) sugere que a estrutura de um hotel seja organizada a partir de funções e setores, tendo cada um dos setores uma gerência que fará a comunicação com os outros setores. Na figura 7, pode-se visualizar o sugerido por Petrocchi (2007), porém de forma mais detalhada.

Figura 7 -Estrutura de um hotel.



Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007).

Ao apresentar a estrutura de um hotel percebe-se que a existência de vários gerentes de diferentes áreas possibilite o trabalho em forma de rede. Grandes franquias e hotéis de rede se utilizam desta configuração para melhor estruturarem sua funcionalidade. Assim esta apresentação serviu para auxiliar na identificação de hotéis de rede da cidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo, tem como estrutura a pesquisa na perspectiva epistemológica para entendimento da visão positivista com influência do funcionalismo e do estrutural funcionalismo (ISKANDAR; LEAL, 2002; DONALDSON, 2005; DURKHEIM, 1980; PARSONS; 2010) no presente no trabalho, além de expor o caráter da pesquisa quali-quantitativo, a explicação sobre a coleta de dados, sobre o método utilizado, e, para finalizar, as fases da pesquisa.

De acordo com Goldenberg (2013, p.11), a metodologia científica “auxilia a refletir e propicia um ‘novo’ olhar sobre o mundo: um olhar científico, curioso, indagador e criativo.” Além disso, como aponta Fonseca (2002), a metodologia é o estudo da estrutura, dos caminhos a serem percorridos para se fazer ciência. Assim, a metodologia a ser utilizada em uma pesquisa assume importância para todo o estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é de cunho quali-quantitativo e de caráter descritivo exploratório, a partir da metodologia defendida por Lakatos e Marconi (2003), já que estuda as diversas atribuições de significados de uma relação social e econômica e descreve as ações realizadas pelos administradores dos meios de hospedagens em termos de gestão e desenvolvimento do subsetor da cadeia. Se caracteriza como qualitativo dado que atende três das cinco características principais de trabalhos qualitativos defendidas por Bogdan e Biklen (1994). Isto se justifica pois o estudo é descritivo, cujas respostas tendem a ser obtidas de forma indutiva na análise e o meio de análise é meio natural.

Dentro desta perspectiva, segundo Minayo (1994, p. 21), “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Portanto, o estudo se encaixa na característica de estudo de caso, sendo necessário que esteja bem delineado para manter a consistência na base teórica e nos resultados, pelo seu perfil de pesquisa multidisciplinar, pois, se utiliza de grande variedade de métodos de apuração de dados e se dá pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos, a chamada triangulação.

Na pesquisa mista, embora as abordagens sejam distintas, elas são também complementares e sequencial (MEZZADRI *et al.*, 2015). Assim, o presente trabalho se justifica pela utilização da pesquisa mista, uma vez que métodos qualitativos e quantitativos são utilizados como forma de verificar as hipóteses mencionadas anteriormente.

3.2 Desenho da pesquisa

O método de análise e discussão utilizado é o estudo de caso, pois segundo Ridder (2017) este método muitas vezes é concebido como formas de identificar uma realidade a partir de entrevistas. Optou-se por este método pela facilidade em contatar gestores do ramo hoteleiro, pelo fato da pesquisadora já ter feito parte do setor. Assim, o período de coleta dos dados compreende dois anos, tendo o início no ano 2020 e finalizando-se em 2022.

Para as referências bibliográficas, optou-se pela leitura de textos referentes às teorias da contingência e da ecologia organizacional, textos estes que foram selecionados conforme orientação prévia do professor adjunto a pesquisa.

Assim, em continuação a pesquisa o próximo passo dar-se pela coleta de dados por meio de entrevistas, denominado Instrumento de Coleta de Dados (ICD), composto por questões e premissas relativas às atividades organizacionais, especificamente dos hotéis de Juiz de fora, relacionadas direta ou indiretamente, à Gestão do destino e que abrangem critérios relevantes para mensurá-la. Neste trabalho, dados secundários são tratados por triangulação de fontes para em consequência, apoiar a pesquisa dos dados primários. Segundo Yin (2017) a coleta de dados faz-se necessária nas fontes da triangulação para que seja estabelecido a validade da pesquisa.

Como dados secundários utilizados, destacam-se a quantidade de hotéis/pousadas existentes na cidade e informações de pesquisa feita anteriormente, pelo curso de turismo, sobre o mapeamento da cadeia turística de Juiz de Fora (PIMENTEL, 2015; 2020)²². Importa ressaltar que a relação de hotéis/pousadas da cidade foi obtida por meio da triangulação das fontes, sendo essas a prefeitura de Juiz de Fora, o Instituto de Pesquisa Aplicada a Economia (IPEA), pesquisa sobre o mapeamento da cadeia turística de Juiz de Fora (PIMENTEL, 2015; 2022) e pesquisa realizada no site Google (2023).

Já os dados primários, foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas aos gestores dos estabelecimentos do setor na cidade. Tais informações obtidas se analisaram pelo

²² Esta pesquisa esteve inserida em um contexto mais amplo de estudos, abarcado pelo Observatório Econômico e Social do Turismo / OEST (UFJF), coordenado pelo prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel, sendo parcialmente beneficiada por dados e informações existentes nos bancos de dados de pesquisas anteriores, relacionadas com os projetos “Mapeamento da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora”, apoiado pelo edital de apoio a grupos de pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, e mais recentemente com o projeto “Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração Sistêmica” (FAPEMIG 2016/2019: APQ-02477-16), apoiado pelo edital universal da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais/FAPEMIG. Por esse motivo agradecemos à PROPESQ/UFJF e à FAPEMIG. (cf. PIMENTEL, Thiago D. **Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração sistêmica (2017 – 2019)**. Relatório Técnico de Pesquisa apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG. Juiz de Fora, 2020).

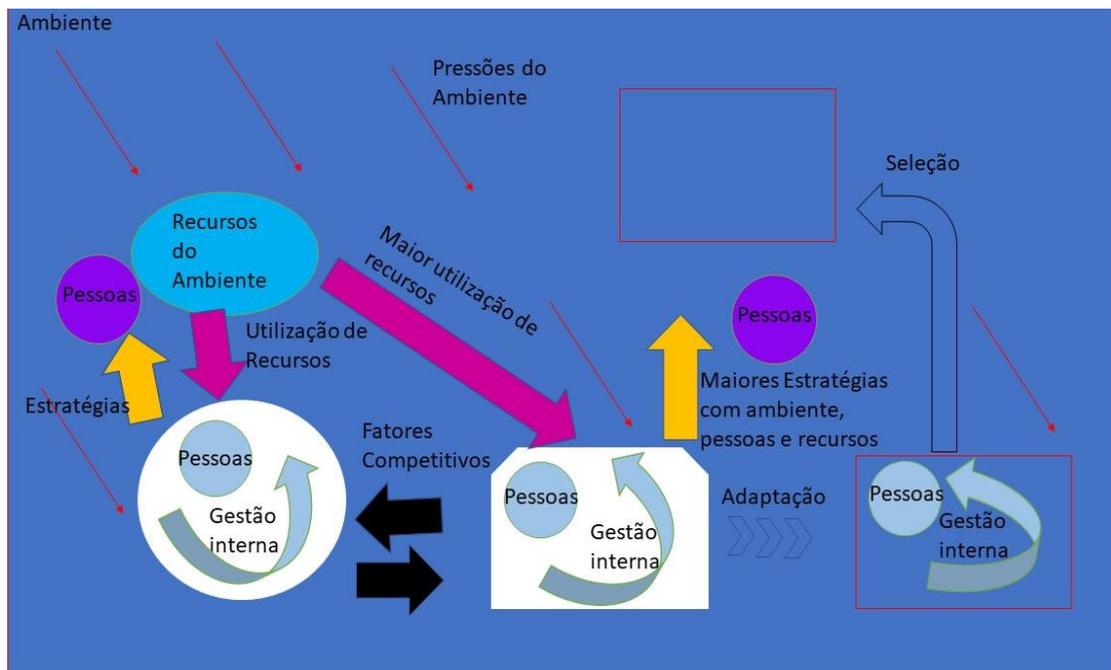
tabelamento de dados e análise de conteúdo que segundo Bardin (2009), que se caracteriza como um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante melhoramento, aplicado aos discursos (conteúdos e continentes) extremamente distintos.

Os objetos de estudo são os hotéis/pousadas de Juiz de Fora, pois foi verificada necessidade de mais estudos neste setor da cidade uma vez que estes estabelecimentos são os principais influenciadores na economia local, já que a cidade tem o turismo de negócios e eventos em grande escala. O fato de se tentar o contato com todos os estabelecimentos vai ao encontro do pensamento de Sudman (1976) que entende que quanto mais abrangente a amostra, maior é a fidedignidade da pesquisa.

Foram utilizadas como variáveis conceitos comuns abordados nas Teorias da Contingência, Ecologia Organizacional, e conseqüentemente a Teoria de Demografia Organizacional. Como conceito destacam-se a seleção, a adaptabilidade, inércia, a gestão interna, a utilização de recursos, ambiente, pessoas, estratégias e fatores competitivos.

Com a utilização de tais conceitos buscou-se identificar se a pandemia de SARSCOV-19 afetou drasticamente o equilíbrio (padrão mínimo de operação) do setor, fazendo que essa faixa de referência (slack organizacional) fosse revista e reajustada, demandando (novas) estratégias e práticas de gestão por parte das empresas a fim de se adaptarem a este novo contexto.

Figura 8 - Relação entre as variáveis.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Na figura 8 exemplificou-se como os conceitos se relacionam entre si. Nesta imagem, as organizações, os recursos, pessoas constam dentro do ambiente. O mesmo dispõe de recursos e pessoas diferentes das organizações e pressões direcionadas as organizações. A organização circular utiliza menos recursos e estratégias do que a organização do meio que se adapta e é selecionada pelo meio para sobrevivência no mercado, uma vez que tem caráter mais competitivo do que na organização circular. É importante ressaltar que toda organização possui uma gestão interna que se relaciona diretamente com as pessoas dos processos.

3.3 Fases da pesquisa

Como primeira etapa foi realizada a revisão teórica a partir do estudo bibliométrico e revisão sistemática da literatura sobre os temas teoria da contingência, teoria da ecologia organizacional, teoria da demografia organizacional, pandemia e turismo buscando textos em que os temas se relacionam diretamente. A finalidade desta etapa foi levantar as categorias conceituais essenciais que seriam analisadas para a construção do modelo de pesquisa e guia do estudo empírico.

Como segunda etapa optou-se pela utilização de dados secundários advindos de fontes como prefeitura de Juiz de Fora, IPEA, para que, deste modo, pudesse ser realizada a caracterização do *locus* e objeto de estudo, que no caso é o setor hoteleiro da cidade de Juiz de Fora e própria cidade como destino.

Na terceira etapa, fez-se um estudo quantitativo, a partir de dados da pesquisa de mapeamento da cadeia produtiva do turismo de Juiz de Fora, realizada por Pimentel (2015; 2022). Com os resultados desta análise foi possível identificar as principais características dos estabelecimentos hoteleiros da cidade e os principais fatores que geram a competição.

Seguindo o raciocínio, na quarta etapa foram apresentados os dados primários e empíricos da pesquisa para que fosse possível o entendimento da visão dos gestores dos estabelecimentos bem como o desempenho perante a pandemia. Tais dados são de caráter qualitativo a fim de apresentar estratégias utilizadas para a sobrevivência dos hotéis/ pousadas no mercado.

Para a elaboração das entrevistas, foi levado em consideração o pensamento de Mcgrath, Palmgren e Liljedahl (2019) que entendem que as entrevistas qualitativas ofertam aos pesquisadores oportunidades para explorar, de maneira detalhada, questões que são peculiares às vivências dos entrevistados, permitindo maior foco sobre diferentes fenômenos de acordo com a percepção dos entrevistados. Assim, foram elaboradas 36 perguntas elencadas em categorias comuns as duas teorias abordadas.

Para melhor entendimento da estrutura utilizada na elaboração das perguntas, foram separadas categorias de cada teoria, e aquelas que são comuns a ambas, bem como sub categorias com potencial de avaliação. Tal separação aconteceu a partir do pensamento de alguns autores primordiais nas teorias. A tabela 7, exposta abaixo, apresenta a divisão realizada das categorias.

Tabela 7- Categorias abordadas e autores utilizados.

<p>Teorias Abordadas</p> <p>Teoria da Ecologia Organizacional</p> <p>Teoria da Contingência</p>
<p>Autores base</p> <p>Burns e Stalker (1960); Woodward (1965); Perrow (1976); Carroll (1984); Whole e Brittain (1986); Hannah e Freeman (1977, 1989,2005); Cunha (1993); Begossi (1993); Campos <i>et al</i> (2000); Morgan (2002); Holzmann (2009); Baum (2012); Koller (2016).</p>
<p>Síntese das Categorias Teóricas</p> <p>Ambiente</p> <p>Tecnologia / inovação/processos</p> <p>Sistema</p> <p>Estrutura</p> <p>Pessoas</p> <p>Tipo de produção</p> <p>Adaptação</p> <p>Estratégia</p>
<p>Categorias comuns as duas teorias</p> <p>Tecnologia / inovação/processos</p> <p>Estrutura</p> <p>Pessoas</p> <p>Estratégia</p>
<p>Subcategorias com potencial de avaliação</p> <p>Slack Organizacional</p> <p>Manufatura da Teoria de Ecologia Organizacional</p> <p>Ações / medidas governamentais</p>

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Buscou-se apresentar os dados seguindo uma sequência lógica de informações. No primeiro momento apresentou-se o perfil dos estabelecimentos a serem analisados e posteriormente o perfil dos entrevistados que representavam os estabelecimentos. Em um terceiro

momento, foi apresentado os dados das entrevistas referentes as categorias teóricas identificadas na dissertação.

Considerou-se apenas hotéis e pousadas para tal análise devido a conceituação errônea da população com relação aos motéis. O levantamento de dados foi realizado a partir de aplicação de entrevistas aos envolvidos (no caso gestores do setor hoteleiro de Juiz de Fora), já que por definição do estudo de caso é imprescindível, como Leite e Pinheiro (2008) apontam, olhar com rigor o problema de pesquisa, a indissociabilidade entre objeto de estudo e o contexto em que está inserido, a base teórico-contextual representada pela descrição do objeto de pesquisa e a permissão de generalizações analíticas, além-claro, da utilização de múltiplas fontes de evidências.

Para elaboração do roteiro de entrevista foi pautada na revisão do referencial bibliográfico das teorias estudadas no presente trabalho. Em consequência, alguns conceitos tidos como primordiais foram postos como base para a criação do guia de entrevistas e posteriormente para que os dados pudessem ser relacionados as teorias.

Na análise das entrevistas, as perguntas foram separadas de acordo com cada categoria proposta. Foram um total de 36 perguntas separadas em 6 categorias (introdução, ambiente, estrutura, estratégia/adaptação, tecnologia/processos e pessoas). É importante ressaltar que algumas perguntas, durante o processo de análise, foram aglutinadas às outras que estavam no mesmo contexto para uma melhor compreensão do que realmente estava sendo dito pelos entrevistados. As entrevistas foram construídas de forma semiestruturada com profundidade.

A tabela 8 expõe as perguntas já organizadas pela separação de categorias, a qual conceito se refere e o principal objetivo relacionado a teoria. É importante ressaltar que algumas perguntas, no momento da análise, foram aglutinadas a outras pois as respostas se completavam.

Tabela 8- Perguntas elaboradas de acordo com os conceitos

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
Ambiente	População	Whole e Brittain (1986) Cunha (1993)	Você acha que o segmento hoteleiro está integrado ao setor turístico da cidade ou de certo modo ele opera / age / atua de forma independente...?	Verificar o que se entende por população? (qual é o “todo” que se está considerando).
Estrutura	Ecologia (oikos)	Begossi (1993)	Em que medida o setor hoteleiro se conecta com as demais empresas e atores do setor turístico da cidade? E com o a cidade em geral?	Identificar qual o grau de interação com os outros componentes do sistema ecológico chamado cidade.
	Ecologia organizacional	Hannan e Freeman (1977, 1989)	Quais as atividades diárias (rotinas) que são feitas no hotel? Essas atividades (esses processos) são planejadas? Existe uma rotina? Um padrão? Como eles são checados (se estão sendo feitos e feitos do jeito certo?) Existe algum mecanismo (manual ou software) de controle? Os hotéis utilizam mesmos processos de gestão (mesmo software, mesmo nível de mão de obra, mesmos recursos) ou dispõem de recursos diferentes?	Identificar se há um padrão nos modelos de gestão, segundo as características dos negócios, ou se prevalece um modelo individualista, por cada empresa, na qual os processos organizacionais são determinados mais por práticas cotidianas do que pela influencia de práticas de gestão determinadas pelo ambiente externo.
	Nicho	Carroll (1984) Baum (2012)	Dentro do setor turístico quais são as áreas/ramos (ex.: hotelaria, eventos, agencias...) mais importantes? E por quê? Em que medida eles mantem relações com os demais elos (empresas do setor turístico)?	Identificar quais os nichos relacionados e se são pertencentes ao mesmo grupo de ameaças e oportunidades.
	Slack organizacional	Campos <i>et al</i> (2000)	Qual o nível mínimo de faturamento, número de clientes (“movimento”) uma empresa (hotel) do segmento de hospedagem de JF deve ter para sobreviver neste mercado? (<i>versus</i> tipo/tamanho da empresa)	Identificar o baseline de operação – ponto de equilíbrio.
Ambiente/ Processos	Seleção natural	Hannan e Freeman (1977, 2005); Campos <i>et al</i> (2000)	Antes da pandemia, quais eram as maiores dificuldades para a manutenção da empresa? Quais eram os fatores que influenciavam diretamente? A partir da pandemia houve alguma mudança? Agora após a pandemia, o hotel encontra as mesmas dificuldades de antes?	Identificar se o tamanho da empresa interfere na sobrevivência dela no mercado. Identificar as estratégias de sobrevivência da empresa. Observar segundo os relatos se houveram mudanças antes, durante e depois da pandemia.
Adaptação/ Ambiente/ estratégia	Adaptação	Hannan e Freeman (1977)	Antes da pandemia, o que o hotel fazia para se manter no mercado? E em relação aos outros hotéis? E durante a pandemia?	Identificar quais foram as adaptações que os hotéis se submeteram para se manterem no mercado.

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
			E atualmente?	
Ambiente/ Estratégia/ Processos	Sobrevivência	Koller (2016) Hannan e Freeman (2005)	Como era o desempenho do hotel antes da pandemia? E durante? Agora o desempenho já está equiparado a antes da pandemia? Está melhor ou pior?	Identificar se o nível de desempenho perante os outros hotéis é um fator que afeta a sobrevivência.
Processo/ tecnologia/ Sistema	Inércia estrutural	Morgan (2002) Holzmann (2009)	Qual o comportamento típico (tendências de funcionamento) do segmento hoteleiro você acha que tem /teve antes, durante e “depois” da pandemia? Tem algum fator ambiente que favorece esse comportamento para se manter? Se sim, qual(is)?	Verificar a inércia (piloto automático) do segmento após a introdução de mudanças.
Ambiente/ Estratégia/ Adaptação	Estratégias Adaptativas (a teoria da ecologia organizacional tem como estratégia o enfoque na especialização, o que, por sua vez, colabora com o surgimento de estratégias adaptativas)	Whole e Brittain (1986)	O hotel tem um diferencial dos outros? Qual seria? Se existe o diferencial, como é mantido este diferencial perante os outros hotéis? Quais estratégias são utilizadas?	Identificar o fator competitivo de cada hotel e estratégia de sobrevivência deles.
Ambiente/ tecnologia/ processos/ inovação	Rotina X inovação	Pfeffer e Salancik (1987)	Quais processos na gestão interna da empresa foram implementados nos últimos (5) anos? Como ocorreram estes processos? A adaptação foi fácil?	Identificar se a empresa tem uma postura inovadora ou se prevalece um modelo conservador.

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
Tecnologia/ processos/innovazione/Estrutura	Tecnologia	Woodward (1965)	A tecnologia utilizada pelo hotel é a mesma de antes da pandemia? Durante a pandemia utilizou a tecnologia como forma de promoção? Quais recursos foram utilizados? A tecnologia usada durante a pandemia foi um fator que interferiu na sobrevivência da empresa? Atualmente quais tecnologias são utilizadas? Essas tecnologias de hoje, são as mesmas de antes?	Identificar recursos utilizados para desenvolvimento dos hotéis e estratégias para se destacarem.
Tecnologia/ Processos/ Sistemas/	Processos	Burns e Stalker (1960) Perrow (1976)	Quais processos o hotel utiliza para se destacar perante os outros e se desenvolver?	Verificar a forma de adaptação para se sobressair perante os outros.
Estrutura	O tamanho da organização	Hannan e Freeman (1977); Woodward (1965)	O hotel, em relação a antes da pandemia, cresceu em termos de estrutura? Se destacou dos outros? O hotel busca se desenvolver em relação aos outros?	Identificar se o tamanho da organização influencia em seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado.
Estrutura/ Pessoas/ Sistema/ Perfil demográfico dos colaboradores	RH	Burns e Stalker (1960)	O RH permanece o mesmo de antes da pandemia? Aumentou, trocou todo ou diminuiu? Qual a maior dificuldade para contratação? E a facilidade? Há problemas constantes com a equipe do hotel? Se sim, que tipo de problemas? O que foi feito durante a pandemia em relação a equipe?	Identificar estratégias utilizadas com relação utilização de recursos humanos para que o hotel se mantivesse nos momentos de maior dificuldade.

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
Pessoas	Relacionamento com o cliente	Hannan e Freeman (2005)	Os clientes são os mesmo de antes da pandemia? Durante a pandemia estes clientes continuaram a frequentar? Eles permanecem até hoje? Aumentou o número de clientes? O hotel dispõe de algum programa de fidelidade? Se sim, esse programa interfere/influencia na ocupação diária? Durante a pandemia houve problemas com clientes? Que tipo de problemas?	Verificar a gestão de pessoas e estratégias para captação e retenção de clientes a fim de manter o funcionamento do hotel.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para melhor entendimento, fez-se a relação das categorias teóricas e a exposição das categorias das perguntas na tabela 9, para demonstrar a forma como ocorre a interação entre elas no trabalho

Tabela 9- Síntese da relação entre categorias teóricas e perguntas do roteiro de entrevista.

Categorias Teóricas	Categorias das Perguntas
Ambiente	Introdução, ambiente,
Seleção e Adaptação	Estrutura, estratégia/adaptação
Inércia	Estrutura, estratégia/adaptação
Gestão interna	Estrutura, estratégia/adaptação
Competitividade	Estratégia/adaptação
Utilização de recursos	Tecnologia/processos
Gestão de pessoas	Pessoas

Fonte: Elaboração própria (2023).

Com relação ao perfil dos entrevistados, como se trata de questões administrativas, optou-se por buscar àqueles funcionários em cargos de gestão e considerou-se apenas hotéis e pousadas, desconsiderando, portanto, motéis, pensões e *hostels* (albergues). As entrevistas foram, portanto, feitas com pessoas em cargos de gestão dos locais, totalizando 6 proprietários dos estabelecimentos, 4 supervisores de hospedagem, 4 gerentes comerciais e 4 gerentes gerais.

Os entrevistados foram do segmento Hoteleiro da Cidade de Juiz de Fora. Os estabelecimentos foram contatados por e-mail, telefonemas e até mesmo presencialmente. Os que se mostraram mais dispostos a colaborar com a pesquisa, que foram mais visualizados dentro universo do site Google (2023) foram selecionados para responderem a entrevista. Todas as entrevistas foram feitas pessoalmente com auxílio de um gravador de áudio e transcritas posteriormente, mantendo a fidelidade dos dados. Foi solicitado autorização dos entrevistados para gravação, explicado que os dados seriam usados unicamente para a pesquisa e que os nomes deles não seriam revelados em momento algum do trabalho.

Por questões éticas optou-se por não evidenciar nomes dos entrevistados, bem como do estabelecimento ao qual se refere. Portanto, os hotéis serão aqui expostos como Hotel A, hotel B, etc. As pousadas, seguindo o mesmo processo, serão classificadas em Pousada 1 (Pousada1), Pousada 2, etc.

Verificou-se que dos 49 registrados no universo da pesquisa, a maioria deles se organiza com uma estrutura familiar de administração. Dada, essa informação que dificulta o compartilhamento de pensamentos, entende-se por que apenas 18 aceitaram contribuir com a

pesquisa. A princípio, 15 hotéis/ pousadas aceitaram participar, e a partir de então, utilizou-se a técnica de bola de neve para ampliação de unidades a serem analisadas. Essa técnica foi adequada a pesquisa pois, ao utilizar cadeias de referência (VINUTO, 2014), é útil para estudar grupos de difícil acesso (dadas as limitações citadas anteriormente).

Como última etapa, optou-se por fazer uma síntese de todos os dados de forma a agrupar informações para posterior análise no tópico seguinte e integração de informações com as teorias. Os dados foram examinados pela técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A tabela 10 representa as características dos entrevistados e qual a metodologia utilizada em cada um dos estabelecimentos entrevistados.

Tabela 10- Perfil dos entrevistados.

14 hotéis e 4 Pousadas- Total de Estabelecimentos entrevistados			
Ano de Criação	Cargo do entrevistado(a)	Tipo de Administração	Metodologia utilizada
1999/ 24 anos	Gerente Geral	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local.
2001/ 23 anos	Gerente Geral	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
1953/ 70 anos	Gerente Geral	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local.
2017/ 7 anos	Gerente Comercial	Rede	Bola de neve- Hotel indicado pelo Premier Park Hotel
2015/ 8 anos	Gerente Geral	Rede	Bola de neve- Hotel indicado pelo Nobile Express
2010/ 13 anos	Supervisor de hospedagem	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
2022/ 1 ano	Supervisor de hospedagem	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
2015/ 8 anos	Gerente Comercial	Familiar.	Bola de neve- Hotel indicado pelo Premier Park hotel
1995/ 28 anos	Gerente Comercial	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
1983/ 40 anos	Dono do estabelecimento	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
1988/ 35 anos	Gerente Geral	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
2016/ 7 anos	Supervisor de hospedagem	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
2012/ 23 anos	Gerente Geral	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
1987/ 36 anos	Gerente Geral	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
2008/ 15 anos	Dona do estabelecimento	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
1997/ 30 anos	Dono do estabelecimento	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
2000/ 23 anos	Dona do estabelecimento	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local
1997/ 30 anos	Dono do estabelecimento	Familiar.	Ida a campo por disponibilidade do local

Fonte: Elaboração própria (2023).

Nesta tabela é possível identificar que a técnica bola de neve foi aplicada aos hotéis mais recentes e que a indicação ocorreu por hotéis mais novos também, o que já aponta uma resistência dos hotéis mais antigos em compartilharem informações, sendo, portanto, uma limitação de pesquisa.

3.4 Limitações da Pesquisa

Foram encontradas algumas limitações com relação a obtenção de dados secundários e até mesmo primários. Tais restrições são caracterizadas pela falta de apoio de órgãos como a Junta Comercial (a qual não usou recursos de transparência com as informações), dificuldades expressas na retenção de informações pelos gestores ao temerem o compartilhamento de dados aos concorrentes, indisponibilidade de tempo dos gestores e até mesmo desinteresse de alguns estabelecimentos em participar da pesquisa.

Tentou-se realizar a entrevista com todos os hotéis e pousadas da cidade, porém, dificuldades de compartilhamento de pensamentos foram observadas o que pode ser atribuído ao fato de uma administração predominantemente familiar dos estabelecimentos.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo foram abordados no primeiro momento o objeto de pesquisa, posteriormente exposto dados secundários do trabalho – onde dados retirados da prefeitura de Juiz de fora, do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), e também informações adquiridas da pesquisa de mapeamento da cadeia turística da cidade Juiz de Fora (PIMENTEL, 2015; 2020)²³. Em um terceiro momento foi exposto os dados primários da pesquisa que se referem aos dados coletados nas entrevistas com os hotéis e pousadas.

4.1 *Locus* e objeto de pesquisa

Juiz de Fora, uma cidade apontada como industrial no início do século XX, se caracteriza atualmente como centro regional por ser a quarta cidade mais populosa de Minas Gerais (PIMENTEL, 2021). Juiz de Fora é responsável por metade do PIB industrial e de serviços da Região (IBGE, 2016). Além do mais, é referência regional nos serviços de saúde e oferta de serviços por órgãos públicos.

A localidade alvo deste trabalho, caracteriza-se por um lugar em que os setores de serviços, gastronomia (polo cervejeiro) e de hospedagem caracterizam uma oferta de turismo de negócios e eventos (PMJF, 2021).

O setor de serviços (direcionado a alimentação – bares, restaurantes e *deliverys*) na cidade em questão cresceu cerca de 21% no ano de 2020 em relação ao ano de 2019²⁴. Além disso, em 2021 foram criadas 6336 vagas de trabalho e a maioria delas foi direcionada ao setor de serviços²⁵. Este setor é responsável por 73,75% do PIB do município²⁶. Entende-se, portanto, que o seu progresso tem como fator propulsor a valorização de prestação de serviços. Ademais, o custo de vida em Juiz de Fora, é 78,8% mais barato que o custo vida em São Paulo²⁷, uma das

²³ Cf. PIMENTEL, Thiago D. **Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração sistêmica (2017 – 2019)**. Relatório Técnico de Pesquisa apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG. Juiz de Fora, 2020).

²⁴ Mais de mil novas empresas do setor de alimentação são abertas em JF. Disponível em: <https://tribunademinas.com.br/noticias/economia/21-02-2021/mais-de-mil-novas-empresas-do-setor-de-alimentacao-sao-abertas-em-jf.html>, acesso em 26/04/22.

²⁵ Deste total, 2.648 são do setor de Serviços, 2.062 do Comércio, 893 da Indústria, 721 da Construção Civil e 12 da Agropecuária. Informações da Prefeitura de Juiz de Fora. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=74001>, acesso em 26/04/2022.

²⁶ Dados do site JF minas. Disponível em: <https://www.jfminas.com.br/portal/a-cidade/juiz-de-fora/>, acesso em 03/05/22.

²⁷ Dado disponível em: <http://www.custodevida.com.br/comparar/mg-juiz-de-fora/sp-sao-paulo/>, acesso em 11/08/22.

maiores metrópoles do Brasil. Fato este que significa que, por consequência, a qualidade de vida é melhor. Juiz de Fora ocupa a sétima posição no ranking das cidades com melhor condição de vida em Minas Gerais e a 145ª no Brasil (PNUD, 2013).

Juiz de Fora, ainda, conta com grande desenvolvimento na área estudantil, tendo 10 Instituições Particulares, uma Universidade Federal, um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na referência de ensino superior. Em relação ao ensino fundamental e médio, a cidade possui um total de 271 escolas, conforme aponta o IBGE (2016). Diante disto, o setor imobiliário é praticamente movimentado apenas pelos estudantes que vêm para a cidade, segundo dados do jornal local Tribuna de Minas (2020).

Juiz de Fora também conta com uma extensa gama de estabelecimentos de serviços da saúde, sendo 22 hospitais, mais de 2600 leitos e mais de 2300 médicos como exposto no site da Prefeitura de Juiz de Fora (2016).

Com relação ao turismo, Juiz de Fora abrange toda a região da Zona da mata de Minas Gerais e tem como órgão público responsável pela gestão na cidade a Secretária de Turismo (SETUR), instituída pela Lei nº 13.830, de 31 de janeiro de 2019 e regulamentada pelo Decreto nº 14.353 de 19 de fevereiro de 2021 quando passou a existir formal e juridicamente como Secretaria Municipal. O turismo, segundo a Prefeitura do local, funciona por meio de parcerias entre empresas privadas e setor público.

Juiz de Fora conta também com o *Convention Visitors Bureau* (CVB-JF) para propulsão do turismo. A associação está na cidade desde 2001 e tem como principais atividades a captação de eventos, a divulgação da imagem do destino, distribuição de material turístico, integração dos segmentos da cadeia turística e qualificação de mão de obra para atendimento aos turistas (CVB-JF, 2021). Percebe-se, então, que a cidade dispõe de grande potencial turístico diante da exposição de sua estrutura.

Aliado a este fato, o município possui uma cadeia produtiva de turismo em desenvolvimento, com uma rede hoteleira e de restauração estabelecida, além de agências de turismo tanto emissivas como receptivas. Assumindo ainda mais valor no que tange o turismo, Juiz de Fora, além de ter como principal vocação atualmente ao segmento de negócios e eventos, dispõe de um grande conjunto de patrimônios culturais (como o segundo maior acervo Histórico do Brasil, a primeira Usina hidrelétrica da América Latina- Prefeitura de Juiz de Fora 2021) e também atua como indutor para visitação de atrativos naturais considerando os atrativos vizinhos da região (como o parque Estadual de Ibitipoca, em Lima Duarte, e o Parque Estadual do Brigadeiro, em Muriaé e outros municípios do Vale do Rio Doce).

4.2 Apresentação dos dados secundários da pesquisa

4.2.1 Universo de estudo e amostra

Os dados identificados sobre o total de estabelecimentos de hospedagem em Juiz de Fora são desconhecidos. Pesquisas realizadas no site do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2015) apontaram que em 2016, havia cerca de 89 estabelecimentos relacionados a alojamento em Juiz de Fora, entre hotéis, motéis e pousadas. Em 2017, o número subiu para 93. Já em 2018 o total de alojamentos na cidade passou 81 e em 2019, antes da pandemia, havia um total de 85 estabelecimentos desta categoria. Com base em pesquisas sobre a Cadeia produtiva de Juiz de Fora (PIMENTEL, 2021), foram identificados 63 meios de hospedagem em atividade na cidade de Juiz de Fora para o ano de 2020. Destes, um é definido como Flat, outro como Hostel e outro ainda como motel. Restam, portanto, 18 estabelecimentos que se encaixam no critério desta pesquisa, que se define por hotel ou pousada. Nota-se relativa diminuição significativa do número de estabelecimentos deste segmento na cidade, quando comparado aos resultados da mesma pesquisa feita no ano de 2015. Em dados anteriores havia 38 meios de hospedagem na cidade (PIMENTEL, 2020).

Nesse contexto, após a pandemia a cidade em análise, contava com 42 de meios de hospedagem segundo a prefeitura (2021): um resort, cinco pousadas, três motéis, trinta e dois hotéis e um *hostel*. Já de acordo com o Sindicatos de Hotéis da cidade (2022), em termos de pousadas e hotéis existem um total de aproximadamente 48 estabelecimentos sendo que 3, deste total, encerraram as atividades devido a pandemia.

No site de pesquisa Google (2023), é possível visualizar 49 estabelecimentos entre hotéis e pousadas. Estes estabelecimentos em atividade foram, portanto os que compuseram a amostra da pesquisa, já que eram potenciais estabelecimentos para a coleta de dados qualitativos. No apêndice do trabalho se apresenta tal listagem, contendo: nome fantasia, razão social, tipos de administração, capital social, porte, número de apartamentos, endereço e CEP foram acrescentadas a fim de permitir comparação entre eles.

Portanto, realizando um agregado das fontes observadas, concretamente a oferta hoteleira de Juiz de Fora observada a partir do período de criação dos estabelecimentos é sintetizada na tabela 11, que constitui o universo da pesquisa. Nesse sentido, observa-se uma expansão gradual desde os primeiros hotéis criados na década de 1960 (5 estabelecimentos), até o período atual. Chama atenção uma expansão maior da oferta na década de 2010, quando

28,6 dos negócios existentes atualmente foram estabelecidos na cidade. Se somadas as décadas de 1990, 2000 e 2010 temos 61,2% de toda a amostra da pesquisa.

Tabela 11- Ano de Criação dos estabelecimentos hoteleiros de Juiz de Fora.

Criação por década	Porcentagem	Frequência
1960	10,2	5
1970	10,2	5
1980	8,2	4
1990	16,3	8
2000	16,3	8
2010	28,6	14
2020	8,2	4
NE	2	1
Total	100	49

Nota: não foi possível identifica o ano de criação de 1 estabelecimento, entre aqueles em atividade atualmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

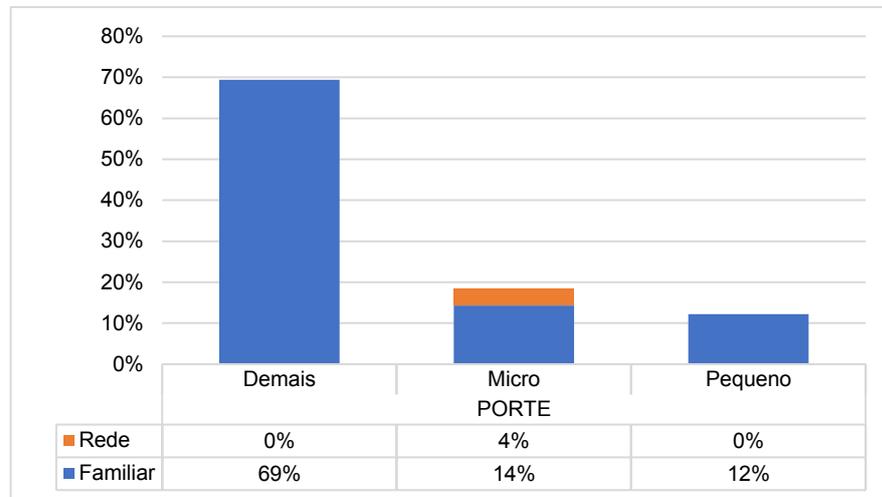
No cenário proporcionado, se apresentarão as características da amostra da pesquisa. No que tange ao número de estabelecimentos do total de 49, que compuseram a amostra, foram recolhidas 18 entrevistas, sendo 4 pousadas e os demais hotéis. A princípio 15 estabelecimentos aceitaram responder as entrevistas quando contatadas, e outros três foram indicados a participar por outros estabelecimentos.

4.2.2 Tipo de empresa por forma de administração

Quando ao tipo de administração e o porte das empresas (Gráfico 2) a amostra é composta por 69% de estabelecimentos que são microempresas com administração familiar, 12% são de pequeno porte e também de gestão familiar. Completando a amostra 14% são empresas de porte médio ou grande, mas, ainda assim mantém uma gestão familiar. Deste modo, apenas 4% dos negócios, que são empresas médias ou grandes, são caracterizados por uma gestão de rede.

É importante lembrar que a classificação entre micro, pequena, média ou grande empresa se dá pela quantidade de funcionários que a empresa dispõe além dos valores de faturamento (SEBRAE, 2017).

Gráfico 2-Tipo de administração dos estabelecimentos de hospedagem de Juiz de Fora segundo o porte da empresa (%).



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Quando a este aspecto vale observar que conforme Pimentel (2022) também se verificou que dos meios de hospedagem avaliados na amostragem da pesquisa citada, todos eram geridos por mulheres, com nível de escolaridade superior a graduação, possuindo especialização ou mestrado na área abordada.

Deste modo, predomina na amostra as microempresas, de administração familiar e administradas por mulheres com formação em pós-graduação em gestão. Tais dados são bastante interessantes para explicar alguns aspectos. Em primeiro lugar, a administração familiar é caracterizada pela concentração da tomada de decisões por um grupo restrito de pessoas e que tende a permanecer no negócio independente de crises ou dificuldades. Assim, a estratégia tende a ser mantida, enquanto prevalece as mudanças adaptativas graduais, ou seja, sem grandes rompimentos nas práticas organizacionais. A permanência de gestores e líderes também ajuda a manter uma unidade administrativa norteadora de ações em momentos de crise, como a que as empresas passaram durante a pandemia e inclusive a confiança de stakeholders. Por outro lado, o grau de especialização dos gestores poderia ser associado a garantia de inserção de práticas inovadoras em momentos oportunos, uma vez que dispõem de maiores conhecimentos de técnicas para a inserção de tais práticas.

4.2.3 Classificação dos estabelecimentos por classificação da oferta

Outro aspecto relevante para caracterizar o segmento hoteleiro de Juiz de Fora é o tipo de oferta existente. Para observar esta categoria destacamos a classificação por Estrelas, que apesar de não ser padronizada internacionalmente, permite traçar um perfil dos tipos de serviços

ofertados, bem como o que se espera da estrutura gestora dos estabelecimentos. Assim a classificação por Estrelas acontece conforme os serviços disponibilizados no estabelecimento (indo de uma a 5 estrelas na maioria das análises).

A maioria dos hotéis e pousadas de Juiz de Fora se classifica como 3 estrelas (19 estabelecimentos que representa 38,8% do total). Segundo tal classificação, que em termos internacionais se referem ao padrão de turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010), onde prevalece o conforto e a qualidade no serviço, ofertado por um preço médio. De modo geral, a categoria 3 estrelas se insere na categoria econômica a nível internacional, onde se prioriza a comodidade e conforto (com um bom chuveiro e uma cama confortável).

A existência de 5 estabelecimentos criados na década de 1960 e que continuam em operação, além do fato de que pelo menos 1 deles ser de 4 estrelas atualmente, indica certa importância do segmento para o município de Juiz de Fora desde a segunda metade do século XX. Entretanto, como mencionado anteriormente a maior parte dos estabelecimentos foi criado entre as décadas de 1990 e 2010, e neste período se destaca o estabelecimento de uma oferta da categoria “turística” (3 estrelas), apontando o crescimento do setor turismo de forma mais específica. Pode-se associar tal crescimento nestes períodos, pela necessidade de locais mais econômicos de hospedagem, pelo desenvolvimento da cidade devido vinda da Mercedes Benz nos anos 90 e ao fato da cidade ser possível base camping para as Olimpíadas de 2014 e posteriormente Copa do Mundo de 2016. Por outro lado, o único hotel 5 estrelas foi criado apenas na década de 2000, o que indica não ser o principal público atendido.

Nesse contexto, pode-se considerar que o posicionamento da oferta hoteleira na cidade ocorreu principalmente no período mencionado.

Tabela 12-Distribuição da oferta segundo a classificação por estrelas e o ano de criação do estabelecimento.

Criação	Classificação por Estrelas					Total
	1	2	3	4	5	
1960	2 (4%)	2 (4%)	-	1 (2%)	-	5 (10%)
1970	1 (2%)	2 (4%)	2 (4%)	-	-	5 (10%)
1980	1 (2%)	1 (2%)	1 (2%)	1 (2%)	-	4 (8%)
1990	-	3 (6%)	4 (8%)	1 (2%)	-	8 (16%)
2000	-	2 (4%)	3 (6%)	2 (4%)	1 (2%)	8 (16%)
2010	2 (4%)	5 (10%)	6 (12%)	1 (2%)	-	14 (29%)
2020	1 (2%)	-	3 (6%)	-	-	4 (8%)
NE	1 (2%)	-	-	-	-	1 (2%)
Total	8 (16%)	15 (31%)	19 (39%)	6 (12%)	1 (2%)	49 (100%)

Fonte: Adaptado de Google (2023).

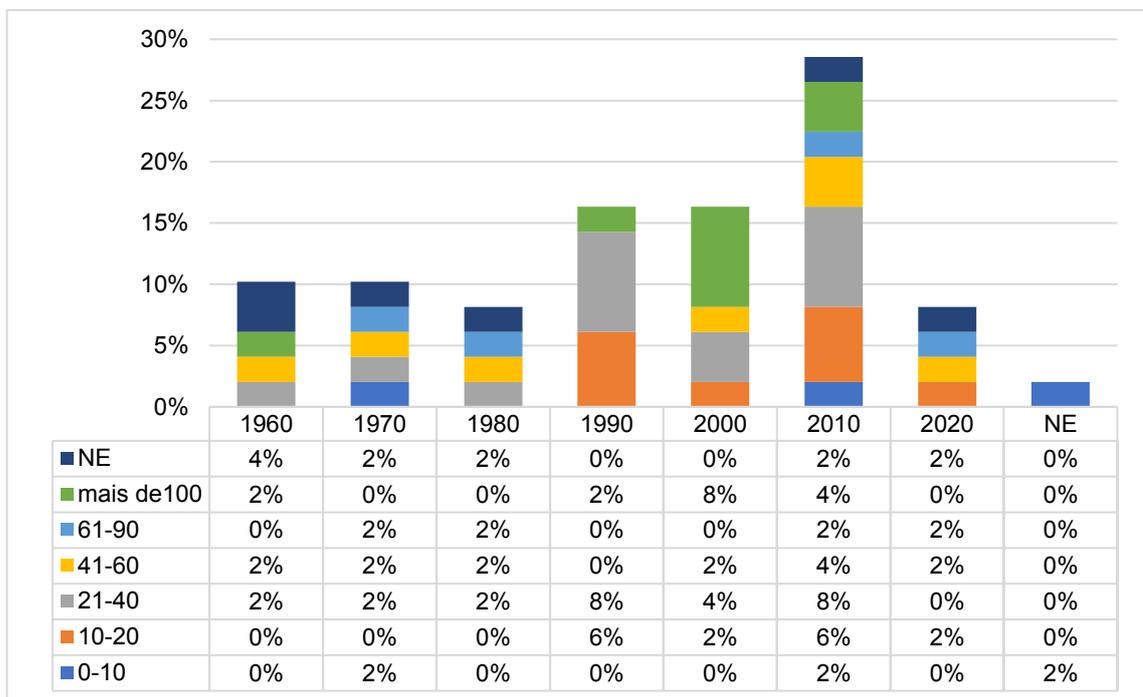
Por outro lado, é interessante observar uma baixa diferenciação na oferta, o que leva a dois cenários que descrevem o ambiente organizacional estudado: por um lado há uma alta

demanda para este tipo de oferta, e, portanto, não se observam impactos de empresas concorrentes que determinem a necessidade de diferenciação; por outro lado, pode haver nichos que poderiam ser explorados para o crescimento das empresas, mas que devido a comodidade de um mercado relativamente equilibrado não oferece estímulos a mudanças relacionadas a expansão ou diversificação dos nichos atendidos.

Ainda observando as características gerais dos estabelecimentos, com relação a quantidade de Unidades Habitacionais (UH), é possível perceber que os meios de hospedagem da cidade dispõem de uma média de aproximadamente 63 apartamentos.

O gráfico 3 representa a quantidade de UH por hotel/pousada. Verifica-se que a maioria dos hotéis que dispõem de maior número de UHs são os mais recentes o que demonstra que o setor buscou se desenvolver de acordo com o crescimento da cidade e com a demanda. No período de 2010 verifica-se a maior taxa de crescimento, fato este que se associa a execução de grandes eventos como Olimpíadas 2014 e Copa do Mundo 2016 que tiveram como sede o Brasil.

Gráfico 3-Número de Unidades Habitacionais por ano de criação da empresa.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

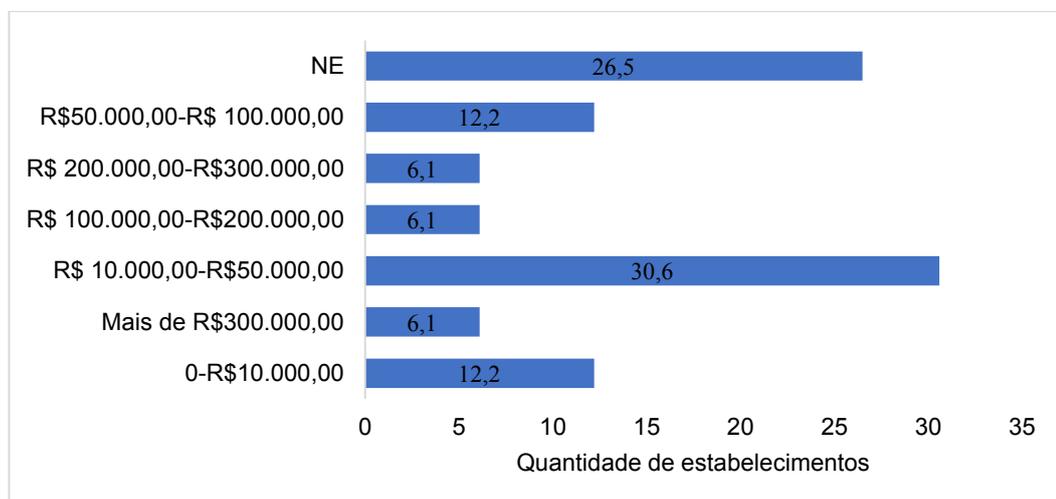
As características inicialmente observadas ajudam a traçar um panorama inicial do objeto do estudo, com destaque para o tipo de oferta de hospedagem predominante, que a princípio indicaria um alto nível de concorrência segundo as categorias de análise.

4.2.4 Capital social da empresa e organização jurídica

Com relação ao capital social de cada estabelecimento encontrado, verificou-se que o valor é variável indo de R\$5.000,00 a R\$4.900.000,00. O gráfico 5 representa a quantidade de estabelecimentos separados em faixas monetárias de investimento do capital social. A concentração do capital das empresas está acumulada no intervalo de R\$10.000,00 a R\$50.000,00 e muitos estabelecimentos (26,5%) não dispõem para consulta as informações acerca do capital social, destacando ainda mais a questão de insegurança na passagem de dados e desconfiança na utilização dos mesmos por terceiro. Também é possível observar que, apesar de estreita, existe uma parcela de estabelecimentos (6,1%) com o capital maior que R\$300.000,00, o que pode estar associado a chegada de hotéis de rede na cidade.

Neste sentido, o principal aspecto a considerar é o impacto no slack organizacional, uma vez que quanto menor o capital social da empresa e o faturamento, mais dificuldades de sobrevivência no mercado em períodos de crise (MCKELVEY; ALDRICH, 1983), como observou-se durante a recente pandemia.

Gráfico 4-Distribuição do Capital Social nos hotéis (%).



Fonte: Elaboração Própria (2023).

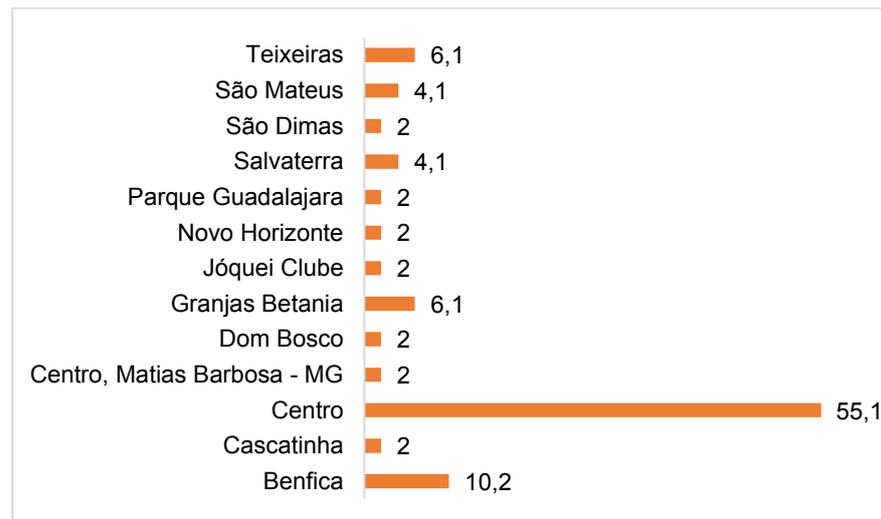
A lista de CNPJs das unidades é exposta na tabela 13 do apêndice deste trabalho por questões de melhor assimilação. Tal consulta foi realizada no site Cnpj.info.br. A partir de tal consulta e confrontando com informações da pesquisa realizada sobre a cadeia produtiva por Pimentel (2021) verificou-se que a maioria dos estabelecimentos (79,6%) se caracterizam como Sociedade Limitada, fato que demonstra ainda mais a desconfiança dos donos de hotéis e pousadas da cidade em compartilhar informações, uma vez que neste tipo de organização

jurídica o número de sócios é restrito e existe o percentual individual de lucro para cada sócio. De acordo com dados da tabela de CNPJs²⁸, de 49 estabelecimentos encontrados, 38 são LTDA, apenas um é EIRELI, 8 são MEI e um não foi localizado. Além disso, é válido observar que o tipo de organização jurídica é condizente com o tipo de administração, ou seja, gestão familiar.

4.2.5 Localização espacial da oferta

Seguindo o roteiro da pesquisa foi exposto um mapa para confirmar a percepção acima. É comprovada a ideia de que a maioria dos hotéis se encontram na área central por meio da distribuição espacial dos estabelecimentos, dadas as regiões norte, sul, leste, oeste. O gráfico 5 representa a distribuição espacial dos estabelecimentos identificados na amostra.

Gráfico 5-Distribuição espacial dos Hotéis/pousadas de Juiz de Fora por bairro (%).



Fonte: Elaboração própria (2023).

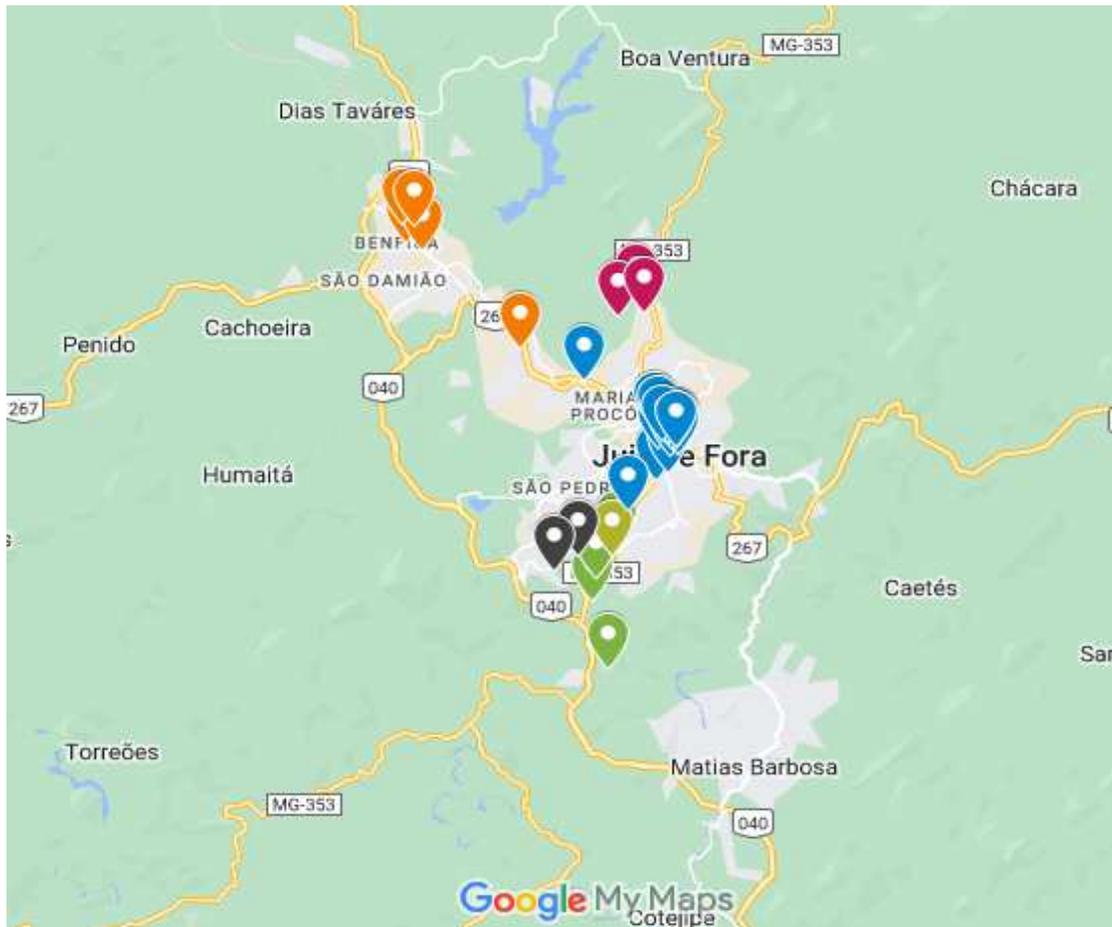
Nota-se que a maioria dos estabelecimentos (55,1%) analisados estão no centro o que, pode talvez estar relacionado ao tempo de existência dos hotéis, onde os mais antigos se encontram na região mais central, enquanto outros mais recentes em regiões mais estratégicas de entradas e saídas de turistas à cidade, ou em regiões com grande concentração de bares e

²⁸ Na definição dos termos: CNPJ significa Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica; LTDA significa Sociedade Limitada - organização jurídica com o número de sócios restrito e existe o percentual individual de lucro para cada sócio; EIRELI significa Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – Formada por um único sócio e este pode estar vinculado a mais de um CNPJ. Atualmente o termo Eireli está em desuso, é chamado de Sociedade Limitada Unipessoal; MEI significa Micro Empreendedor Individual – existe apenas um único sócio, não pode fazer parte de outras empresas e tem limite de faturamento anual.

atrativos naturais. Assim, é evidência da estratégia relacionada a abertura do negócio, quanto à seleção do nicho e possivelmente análise de demanda. Tal fato se comprova com os relatos dos entrevistados que afirmam que “o custo benefício de estar no centro facilita muito os turistas e o fato de ser um hotel histórico na cidade contribui para a divulgação dos acontecimentos na cidade” (HOTEL F), “acredito que o nosso diferencial é ter a área verde aberta dentro da cidade além da localização. Agora com as formaturas muitas famílias fecham a pousada pra ficar todo mundo junto.” (POUSADA 1).

Para a observação da distribuição espacial destes estabelecimentos, de acordo com os bairros em que se localizam, classificou-se como azul os hotéis da região central da cidade, verde os hotéis dos bairros Teixeira, Salvaterra, Cascatinha (entrada norte da cidade e próximo a centros de convenções e eventos, como o Expominas), laranja dos bairros Jockey Clube e Benfica (entrada sul da cidade, que está mais próxima do distrito industrial e do Terminal Rodoviário da cidade), rosa do bairro Granjas Betânia (onde encontram-se universidades particulares), cinza os do bairro Aeroporto e Novo Horizonte (onde localiza-se o aeroporto Francisco Álvares de Assis, o qual funciona apenas para voos particulares e locais de festas noturnas que atraem pessoas de toda a região) (Figura 9).

Figura 9 - Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros de Juiz de Fora.



Fonte: Adaptado de Google maps (2023).

As cores representam também a distribuição por regiões, norte, sul, leste oeste. Segundo o eixo cartesiano a cor laranja representa o lado norte de Juiz de Fora. Já a cor verde representa o lado oeste, a cor cinza representa o leste, o rosa representa o lado leste, e a cor azul representa a parte central da cidade.

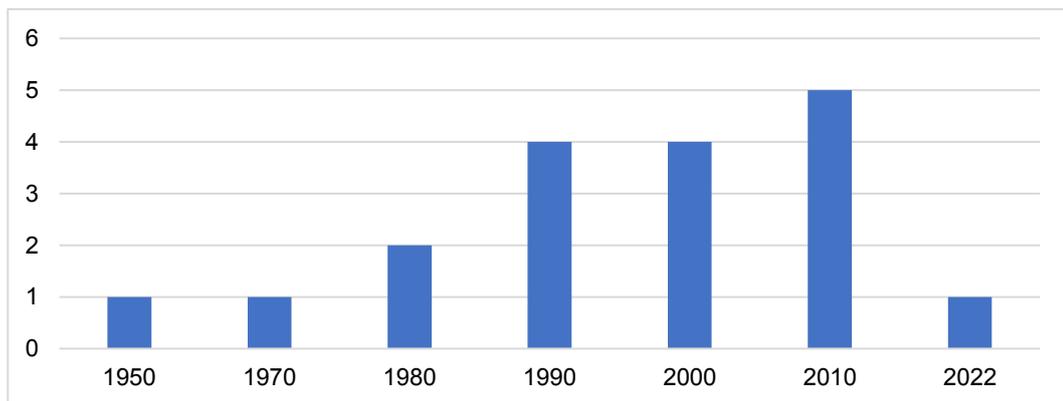
4.3 Apresentação dos dados empíricos da pesquisa

Utilizou-se como subtópicos as categorias relacionadas aos conceitos abordados e verificados nas teorias. Posteriormente, diretamente nos parágrafos abordou-se outra categoria que está relacionada com a formulação das perguntas para a entrevista. Como subtópicos destacam-se ambiente, seleção, adaptabilidade, inércia, gestão interna, competitividade, utilização de recursos e gestão de pessoas.

4.3.1 Ambiente

Como parte da análise da primeira categoria, na primeira pergunta pediu-se que se contasse um pouco da história do hotel/pousada. Com esse dado, foi possível identificar existência de estabelecimentos que resistiram a várias décadas na cidade. Com relação ao tempo no mercado das empresas, nos estabelecimentos entrevistados, cada unidade foi estabelecida em 1950, 1970, 1987, 1988, 1993, 1995, 1998, 1999, 2000, 2001, 2005, 2010, 2012, 2015 (dois hotéis), 2016, 2017 e o mais recente em 2022. Observa-se que o período de maior crescimento do setor foi nas décadas de 1990 e 2010, tal fato se justifica pois na cidade, na primeira década havia estímulos para inserção de novas empresas do parque industrial, movimentando o setor receptivo²⁹. Já na década de 2010, a cidade atingiu “alto estágio de desenvolvimento” conforme indicados pelo Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM)³⁰. Assim, quando agrupados por décadas têm-se o seguinte resultado:

Gráfico 6- Distribuição dos hotéis/pousadas por décadas.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Já com relação ao modo como cada estabelecimento é visto pelos gestores e a história de cada um, a tabela 13 evidencia através das narrativas a descrição dos estabelecimentos. Por meio dela, é possível identificar ainda o que é considerado o diferencial das empresas na visão dos gestores.

²⁹ Grande parte deste crescimento deu-se pela montagem na cidade da fábrica da Mercedes Benz no ano de 1990. Tal fato gerou demanda de hospedagem pois a maioria dos funcionários eram de outros lugares.

³⁰ De acordo com o indicativo, no período entre 2011 e 2014, ficou em 0,81 o índice de desenvolvimento socioeconômico brasileiro classificando a cidade, em alto grau de desenvolvimento. Dados de: <<https://tribunademinas.com.br/noticias/economia/22-07-2018/desenvolvimento-em-jf-retrocede-ao-patamar-de-2010.html>>, acesso em 10/05/2023.

Tabela 13- Descrição dos estabelecimentos de acordo com os gestores.

Nome do hotel	Descrição	Cargo do Gestor
Hotel A	O hotel foi criado em 1999,.... A história é muito bonita para Juiz de Fora pois foi o primeiro hotel dele foi expandido e dando condição aos dois filhos que criaram hotel aqui hoje na Avenida dos Andradas que é uma história na cidade, Hotel que hospeda bem, que recebem bem.	Gerente Geral
Hotel B	Inaugurado em agosto 2001 são 110 apartamentos são flat, tem sala, cozinha americana, banheiro e uns com quarto solteiro e outros com quartos de casal. Nesses quartos uns 35 aproximadamente são mensalistas os outros são usados com diárias com e sem café.	Dono do Estabelecimento
Hotel C	Foi inaugurado em 2012, fez 10 anos em 2022. Estou aqui a seis anos e o que eu tenho de história do hotel é que é de um único dono, e foi um hotel que foi construído bem devagar, demorou bastante para ser erguido e veio com uma proposta diferente para cidade e você pode ver que é um hotel imponente e que custou um bom dinheiro. Juiz de Fora não comporta um hotel de luxo e, aí ele teve que se adequar ao mercado porque quem dita o preço é o próprio mercado. Então hoje cobramos uma diária que não condiz com a realidade da empresa, porque o custo é muito alto.	Gerente Geral
Hotel D	O hotel foi inaugurado em 17 de agosto 2015, foi o primeiro hotel de rede de JF , se adaptou muito bem a cidade por ser uma rede conhecida e pelo fato de que quando ele inaugurou começou com uma tarifa bem agressiva, o que conquistou bastante o público corporativo e até hoje o corporativo durante semana é o alvo.	Gerente Geral
Hotel E	Nós chegamos aqui em 2017. Inauguramos aqui em agosto de 2017 e viemos para se consolidar como rede que aqui só tinha o Ibis. Nós percebemos que o mercado de JF, os hoteleiros especificamente, não são muito receptivos a novos empreendimentos, principalmente empreendimentos desse porte. Os pensamentos são diferentes. Chegamos então com ideia de serviços express e quadro de funcionários enxuto e com pessoas multifunções.	Gerente Comercial
Hotel F	Foi fundado em 1987 e o JK já se hospedou, antes de sua morte, neste prédio. É um prédio centenário e um dos mais antigos da cidade.	Supervisor de Hospedagem.
Hotel G	O hotel está em atividade desde 2016 e tem 6 anos de funcionamento	Supervisor de Hospedagem
Hotel H	Foi inaugurado em 1988, é o segundo hotel da rede. Meu patrão arrendou 3 hotéis em São Paulo e construiu 2 aqui em JF. Quando veio a pandemia, o meu patrão faleceu e a viúva ficou só com esse hotel aqui. O hotel tem 50 apartamentos, um tem na cobertura uma área de lazer com sauna e piscina. Nosso restaurante funciona atualmente somente pro café da manhã.	Gerente Geral
Hotel I	Meu avó fundou o sindicato de hotel de JF, nós temos outros hotéis na cidade (hotéis mais simples de viajantes) e o Cesar estamos com ele faz 2 anos. Ele era do dono do Cesar Park e nós pegamos ele. Um hotel com 81 apartamentos, voltado mais para trabalhadores executivos, pessoal de empresa, não tem lazer e eu acho que o prédio tem 40 anos, é uma construção relativamente antiga e a gente tem que lutar para tentar reformar sempre, porque hotel é uma eterna obra.	Dono do Estabelecimento
Hotel J	O hotel é de um único dono e tem 70 anos.	Gerente Comercial

Nome do hotel	Descrição	Cargo do Gestor
Hotel K	O hotel inaugurou em 2015, pros Jogos Olímpicos e um campeonato de xadrez. A Grécia e a China ficaram aqui conosco. A proposta era abrir um hotel maior, com centro de convenções porque não tinha aqui na cidade. Fomos nos potencializando em eventos.	Gerente Comercial
Hotel L	Ele tem 13 anos, é de uma mesma família, é voltado pra lazer e eventos. Durante semana é mais corporativo o pessoal. Durante semana a diária é mais baixa porque esses viajantes não usam as áreas de lazer.	Supervisor de Hospedagem.
Hotel M	É um hotel novinho. Inaugurado em Abril de 2022. É um hotel de categoria econômica. Voltado também pro público comercial. Lá é o quarto e café da manhã apenas.	Supervisor de Hospedagem.
Hotel N	O hotel foi inaugurado em 25 de junho 1995. Tem 28 anos. É um hotel de gestão familiar com 72 apartamentos.	Gerente Comercial
Pousada 1	A pousada é familiar e já funciona a 30 anos em JF. Antes era uma granja, começou com 5 quartos e depois mais cinco e hoje temos 35 apartamentos	Dono do estabelecimento
Pousada 2	A pousada surgiu em função do hospital. Porque seria interessante ter uma pousada em frente ao hospital. Como todas as cidades têm pousadas perto de hospital, depois acabamos focando em outras coisas como a própria universidade, o shopping.	Dono do Estabelecimento
Pousada 3	Aqui antes era uma república e agora está como pousada.	Dona do Estabelecimento
Pousada 4	A história é antiga, meu pai sempre trabalhou com hotelaria desde novo, e ele foi gerente do Joalpa, Serrano e depois ele e minha mãe começaram a trabalhar com hotel por conta própria. Eles pegaram o Robleville no centro (que hoje é o Monaco), depois pegaram o Hotel Colina Verde e resolvemos comprar o sítio para construir a pousada. Isso já tem uns 15 anos mais ou menos.	Dona do Estabelecimento

Fonte: Elaboração Própria (2023).

A tabela acima possui dados brutos, isto é, retirados da forma em que aparecem nas entrevistas. Percebe-se, a partir da tabela, que muitos dos entrevistados mencionam o diferencial e características da oferta de produtos, como os destacados. Tal fato, pode ser associado ao quesito competitividade da população na Teoria de Ecologia Organizacional.

Neste ponto, a opinião geral foi com relação ao diferencial. Todos (100%) os gestores defenderam que o atendimento tem sido fator destaque, quando comparado aos outros hotéis da cidade. Isto porque, segundo eles, o hóspede precisa se sentir em casa mesmo não estando. Já nas pousadas, a maioria dos gestores entrevistados defenderam que o diferencial se dava pela área verde aberta que dispunham, além do ponto estratégico de localização. O relato do gerente geral do hotel A e da pousada 1 representam bem estes argumentos

O atendimento e recebimento. Temos uma coisa mais humanizada, fazendo com que a pessoa sinta em casa, porque é o que muitas pessoas reclamam de chegar no hotel não tem esse feedback de ver um recepcionista sorrindo, uma pessoa satisfeita. A maioria parece estar fazendo favor de receber o hóspede. (HOTEL A)

Eu acredito que o nosso diferencial é ter a área verde aberta dentro da cidade além da localização. Agora com as formaturas muitas famílias fecham a pousada pra ficar todo mundo junto. (POUSADA 1)

Além dessa pergunta, verificou-se também em que medida a pandemia afetou o setor hoteleiro da cidade. Nesta resposta 100% dos entrevistados alegaram grande impacto da pandemia em seu comércio.

Nesta parte do trabalho, o objetivo era identificar como acontecia o relacionamento das empresas com o ambiente em que se inserem. Fato este que está diretamente relacionado a sobrevivência e adaptabilidade no meio conforme apontam as teorias abordadas.

Com relação às mudanças antes da pandemia, observou-se que cada estabelecimento tinha sua gestão e um problema particular a resolver. Porém, durante a pandemia todos estavam diante da mesma situação econômica, o que aumentou ainda mais o fator competição. Com o impacto da pandemia, a reformulação de estratégias tanto competitivas, econômicas, quanto de diferencial, tornou-se essencial para que as organizações continuassem a existir. Até os dias de hoje ainda existem resquícios das alterações implementadas no momento pandêmico. Os relatos abaixo exemplificam bem o descrito no parágrafo anterior:

Com a pandemia, houve a diminuição da demanda de hóspede porque mesmo as corporativas acabaram e chegou um momento que não tinha e com isso afetou todo os outros setores. Afetou o faturamento, tivemos que trabalhar de uma outra forma, houve o endividamento por parte do hotel para manter os empregos, fizemos financiamentos do governo. Então assim, **o impacto foi muito grande e ainda estamos pagando muito por ela.** (HOTEL B)

A pandemia afetou muito porque **foi um período de incertezas, tivemos que fazer redução de custos, reduzir a equipe** e aí trabalhamos por um longo período com a equipe enxuta. Então teve períodos que deu movimento e estávamos com poucos funcionários e nos readaptamos até o pós pandemia que é o agora, para se estabilizar no mercado. (HOTEL D)

Foi observado a partir das análises que os estabelecimentos concentram os dados e consideram o ambiente fator influenciador na forma de gestão, pois passaram por várias situações econômicas adaptando-se conforme a necessidade.

4.3.2 Adaptabilidade e Seleção

Na segunda categoria, que foi denominada neste estudo como ambiente, foi avaliado a integração do segmento hoteleiro com os demais atores do turismo da região, a atuação independente ou em parceria com órgãos públicos. Além disso, buscou-se também verificar o que foi feito para que o estabelecimento se mantivesse no mercado antes, durante e pós pandemia. Com a avaliação das respostas, a maioria dos gestores (16 dos entrevistados - 88,9%) afirmaram que os hotéis e pousadas atuam de forma independente, não sendo muito conectados aos demais atores e tendo uma parceria que começou a se desenvolver lentamente com os órgãos públicos neste último governo. Os gestores do Hotel C, Hotel E, Hotel I, Hotel M, hotel D, Hotel K, Hotel L, Pousada 1 e Pousada 4 afirmaram ainda que, muitas divulgações em redes sociais com promoções/descontos nas tarifas e sorteios foram realizadas para que se mantivessem no mercado.

Desse modo, nesta parte verificou-se o que foi feito para que as empresas se adaptassem as pressões geradas pela pandemia. De acordo com a Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977; HOLZMANN,2009), o ambiente influencia diretamente na adaptabilidade e gera a ideia de seleção onde só os mais capazes permanecem ativos dentro dos nichos existentes.

Percebe-se, portanto, que o meio digital se tornou um importante aliado para a sobrevivência das organizações e a diminuição de preços, algo que antes era apenas por questão de competição, se transformou em uma estratégia de sobrevivência falha, porque todos pensaram da mesma maneira. Exemplo disso pode-se dizer que são a Pousada 4 e Hotel E:

A pandemia mudou completamente nossa pousada. Ficamos 70 dias fechados. Nossa pousada era praticamente de eventos. Tínhamos clientes de família e final de semana quando tinha alguma formatura ou outro evento. **Com a pandemia acabaram-se os eventos e começou a surgir busca por espaços abertos de lazer para passar o fim de semana.** Nós nem éramos tão conhecidos e a pandemia neste sentido nos ajudou, pois com essa necessidade de sair de casa começamos a destacar dos outros. As redes sociais aumentaram a frequência e aí com isso mudamos totalmente nosso foco. (POUSADA 4)

A briga de preços é muito desleal. Um hotel de categoria superior ao nosso coloca a diária 10 reais mais cara que a minha oferecendo muitos outros serviços que eu não tenho e eu não posso baixar minha diária senão não paga os nossos. (HOTEL E)

Deste modo, enquanto na Pousada 4, a restrição causada por um elemento externo ao ambiente organizacional colaborou para a diversificação da oferta e possibilidade de exploração de novos nichos, no caso do Hotel E, foi relatada uma estratégia totalmente voltada a sobrevivência, e conservação de práticas existentes anteriormente a pandemia.

4.3.3 Inércia

Na terceira categoria, a de estrutura, perguntas como “Quais as atividades diárias (rotinas) que são feitas no hotel?”, “Essas atividades (esses processos) são planejadas? Existe uma rotina? Um padrão? Como eles são checados (se estão sendo feitos e feitos do jeito certo?)”. Nestas perguntas, com a aglutinação das respostas por tratarem de assuntos similares, verificou-se que 100% dos estabelecimentos possuem um planejamento de atividades diárias, com um padrão de organização de quartos e recepção individualizados.

Também, foi questionado se “Existe algum mecanismo (manual ou software) de controle?”, “Os hotéis utilizam os mesmos processos de gestão (mesmo software, mesmo nível de mão de obra, mesmos recursos) ou dispõem de recursos diferentes?” Aí, viu-se que existe um controle e que nove dos estabelecimentos (Hotéis A, B, C, D, E, I, K, L, M) utilizam software de controle enquanto os outros (Hotéis F, G, H, J, N e Pousadas 1, 2, 3 e 4) fazem o controle manualmente. Destes negócios em que o controle é feito manualmente, todos acreditam que o jeito é único e mais resolutivo. Dos nove que possuem software, 5 (Hotéis A, B, C, D, E) acreditam que são sistemas únicos que ninguém mais utiliza e 4 (Hotéis I, K, L, M) acreditam que outros estabelecimentos possam usar similares. Os relatos dos gestores das Pousadas 2 e 3 mostram bem a questão do controle manual: “Tem padrão de limpeza de higiene e são checados diariamente. Esse controle é manual.” (POUSADA 2); “aqui é uma pousada de pernoite e tem que fazer café da manhã, arrumar os quartos. Na pousada somos só eu e meu marido então nós fazemos tudo. E checamos diariamente de forma manual para manter o padrão.” (POUSADA 3).

A inércia estrutural (HANNAN; FREMANN,1977), identificada aqui pela falta de desenvolvimento da parte de controle da gestão (sendo feitas ainda manualmente) pode ser influenciadora na mortalidade ou sobrevivência empresarial.

Nesta parte pode-se inferir que o controle feito de forma manual, apesar de mais resolutivo para alguns gestores por ter menos gasto, não mantém o público e nem reduz de forma significativa os custos fixos dos estabelecimentos. Em uma situação extrema a inercia pode levar a extinção ou a sobrevivência do negócio, devido a combinação entre ineficiência

na gestão e dificuldades no reposicionamento no mercado, considerando o câmbio constante de fatores que influem na gestão de um negócio. No relato do proprietário da pousada 2 pode-se confirmar à extinção citada anteriormente. Conforme ele explicou:

Você tem um lugar com 60 hospedes e aí do nada você tem 2 ou 3 somente pagando funcionários e todos os impostos durante dois anos. Nós temos todos os registros possíveis e sem ter capital entrando. Temos padrão de limpeza de higiene e são checados diariamente de forma manual. Gastei o dinheiro todo da reserva inclusive a herança que eu tinha. Existem muitos hotéis que faliram e outros estão na clandestinidade. Por isso eu estou fechando. (POUSADA 2)

Por meio destas perguntas percebeu-se que existe uma dificuldade de aceitação de novas formas de controle e gestão. Este fato, se relacionado a Teoria da Contingência demonstra que a tecnologia, para estes gestores não impacta na estrutura da organização.

4.3.4 Gestão Interna

Questionou-se também “Qual o nível mínimo de faturamento, número de clientes (movimento) uma empresa (hotel) do segmento de hospedagem de JF deve ter para sobreviver neste mercado?”. Nesta pergunta, dois hotéis (Hotel B, Hotel D) e duas pousadas (Pousada 1 e Pousada 3) não responderam à questão (NR). Outros estabelecimentos (Hotel A, Hotel C, Hotel E, Hotel K, Hotel M, Hotel N, Hotel O, Pousada 2 e Pousada 4), no entanto, responderam a esta questão informando a ocupação mínima necessária por mês ou dia. Somente o Hotel G, Hotel H, Hotel I e Hotel L apontaram os valores necessários no período de um mês para sobreviverem ao mercado. A tabela 14 expõe as respostas dos gestores com relação a esta questão:

Tabela 14- Faturamento mínimo necessário em um mês para sobrevivência.

Hotéis/ Pousadas	Percentual de ocupação necessário	Valor em R\$
Hotel A	100%	NR
Hotel B	NR	NR
Hotel C	35%	350 mil
Hotel D	NR	NR
Hotel E	65%	400mil
Hotel F	60 hóspedes por dia = 1800 no mês	NR
Hotel G	NR	60mil
Hotel H	NR	250mil

Hotéis/ Pousadas	Percentual de ocupação necessário	Valor em R\$
Hotel I	NR	140mil
Hotel K	70%	NR
Hotel L	NR	800mil
Hotel M	70%	NR
Hotel N	50%	NR
Hotel O	60%	NR
Pousada 1	NR	NR
Pousada 2	60 hóspedes por dia = 1800 no mês	NR
Pousada 3	NR	NR
Pousada 4	60%	NR

Fonte: Elaboração Própria.

Foram identificados, portanto, 4 pontos que expressam o interesse no compartilhamento dos dados: os espaços que optam por dizer o faturamento mínimo, relacionado a ocupação mínima e valor monetário necessário (2 Hotéis – C e E), os que responderam apenas o valor monetário do mês (4 Hotéis- G, H, I, L), os que preferiram declarar apenas a ocupação mínima (7 espaços – Hotéis A, F, K, M, N, O e Pousadas 2 e 4) e os que preferiram não responder de modo algum (4 espaços –Hotéis B, D e Pousadas 1 e 3). Tal fato, demonstra o receio dos gestores em compartilhar as informações e que na competição não existe a cooperação entre os concorrentes. Confirmou-se o receio ao verificar também que de todos os estabelecimentos analisados, somente dois não são administração familiar por incentivos que receberam do governo e disposição de mais recursos financeiros.

Perguntou-se ainda se “O hotel, em relação à antes da pandemia, cresceu em termos de estrutura? Se destacou dos outros?” e “O hotel busca se desenvolver em relação aos outros?”. Tais perguntas foram realizadas para verificar processos e rendimento mínimo para sobrevivência do mesmo em relação aos concorrentes. Com tais perguntas verificou-se que é necessário um valor médio de pelo menos 350 mil reais (uma ocupação mínima de 50% a 60%) para que o hotel se mantenha em termos de estrutura. Além disso, todos buscam se desenvolver em relação aos outros já que todos são concorrentes, como falado pela gestora do hotel E. Há, no entanto, hotéis que necessitam de um valor muito além do mencionado como por exemplo o hotel K, que, segundo a gestora necessita de 800 mil reais para ter lucro.

Aqui, a partir da ideia Teoria da Contingência, onde a empresa se desenvolve internamente para depois se expor ao ambiente e se adaptar continuamente, é possível identificar que as empresas em questão acreditam que 50% da ocupação já é o suficiente para se manterem no ambiente, desviando, portanto, o foco do controle interno. Em contrapartida,

existe o fato do hotel só se considerar apto com uma receita maior devido aos espaços de eventos que dispõe e também o número de UHs ser maior do que os outros estabelecimentos.

Entende-se, então, que a necessidade de preparo interno é, em algumas vezes, mais influente do que a pressão exercida pelo ambiente e que existe a intenção de estar totalmente organizado internamente antes de reagir ao ambiente. O Hotel L, Hotel A e Hotel N demonstram essa ideia quando relatam que

Depende do número de quartos e funcionários. Aqui, precisamos de um número maior de camareiras, mais pessoas pra cuidar das áreas de lazer. Média saudável de ocupação entre 60 e 70%, mas, sempre atrelado a diária média que aqui é mais alta. (HOTEL L)

Tenho que manter o hotel 100% todo dia. Com essa diária que a gente trabalha tem que ser 100% todo dia para poder sobreviver, porque ficamos ruim aí nesses dois anos. (HOTEL A)

Acredito que a diária média caiu muito principalmente com a pandemia. Um grande concorrente é o Airbnb e aqui os hotéis para se pagarem tem que ter uns 60% de ocupação pelo menos. (HOTEL N)

Nesta categoria percebe-se grande relação com as teorias abordadas. A questão da gestão interna influencia diretamente as organizações para que reajam às pressões externas do ambiente. Por exemplo, quando o Hotel D, se instaurou na cidade, a forma de gestão interna dele influenciou todos os outros hotéis existentes por se tratar do primeiro hotel franquia mundial, com um quadro enxuto de funcionários, que ofertava um serviço com padronização reconhecida mundialmente e reduzidos custos de operação³¹.

4.3.5 Competitividade

Na quarta categoria, a de estratégia/adaptação, foi questionado se “O hotel tem um diferencial dos outros? Qual seria? Se existe o diferencial, como é mantido este diferencial perante os outros hotéis? Quais estratégias são utilizadas?” e foram obtidas diferentes respostas quanto a percepção do diferencial da empresa no mercado. Um dos gestores dos estabelecimentos disse que o diferencial era o fato de ser um flat (Hotel B), ou seja, se trata de um serviço a um público específico, com menos concorrência, já que dos 49 apenas 2 são flat. Um outro gerente ainda afirmou que utilizava como estratégia a fidelização do cliente e personalização do atendimento para se destacar dos outros (Hotel D). Já o restante entendeu

³¹ Informação extraída por meio de observação participante no período de 2015 a 2018, quando a autora fazia parte do quadro de funcionários do estabelecimento.

como diferencial o atendimento e a localização, que proporcionava fácil acesso aos pontos turísticos e centro da cidade.

Deste modo, com relação aos fatores competitivos, abordados em ambas as teorias como ponto forte de uma empresa, na pesquisa foram equiparados aos diferenciais de cada empresa. Esses diferenciais foram considerados, basicamente, a forma de atendimento, a localização ou mesmo a estrutura física da unidade. Como em relatos, por exemplo do hotel A, é possível confirmar esse ponto de vista da rede hoteleira:

O nosso diferencial é atendimento e recebimento. Temos uma coisa mais humanizada, fazendo com que a pessoa sinta em casa, porque é o que muitas pessoas reclamam de chegar no hotel não tem esse feedback de ver um recepcionista sorrindo, uma pessoa satisfeita. A maioria parece estar fazendo favor de receber o hóspede. (HOTEL A)

Muitos estabelecimentos defendem a ideia de atendimento como diferencial, mas esquecem que estratégias de marketing (preço, praça promoção, etc.) e gestão econômica podem ser pontos fortes da empresa, cuja implementação pode impactar diretamente em sua sobrevivência no ambiente. O único hotel que parece ter uma visão mais relacionada a esta questão é o hotel C que, quando citou o diferencial, reconheceu perder um pouco de sua promoção quando o gestor mencionou:

o diferencial que eu tenho aqui é que os quartos não têm igual aos meus. Qualidade Estrutura (qualidade dos apartamentos) e localização (entrada da cidade, próximo a universidade, locais de eventos), o parque da Lajinha agrega. Localização não seria tanto porque eu ganho por um lado, mas perco por outro quando se fala em proximidade ao centro da cidade. (HOTEL C)

Neste ponto, por meio das opiniões sobre diferencial, verificou-se que apesar de se acharem com diferencial, a maioria tem um pensamento similar tornando-se, portanto, não tão diferentes assim.

4.3.6 Recursos Utilizados

Na categoria seguinte, referente a tecnologia e processos, verificou-se qual era o comportamento típico do setor hoteleiro antes, durante e depois da pandemia. Nesta questão, a maioria dos entrevistados dos estabelecimentos disseram que a necessidade de se adaptar aos

novos costumes da população, durante e após a pandemia, foi um fator relevante para os processos de atendimento, gestão e fornecimento de alimentação dentro dos estabelecimentos. Segundo quatro deles (Hotel A, Hotel D, Hotel L e Hotel M) as pessoas passaram a chegar mais estressadas, demandando mais atenção do que antes. Também foi perguntado se existia algum fator ambiental que interferia nesta questão e foi avaliado que o maior problema aqui da cidade, que talvez possa ser o motivo do estresse dos clientes, é o fato dos atrativos estarem fechados aos finais de semana e o comércio funcionar apenas até o meio-dia. Vale ressaltar que, essa é uma característica não relacionada com a pandemia, pois já existia antes e permanecerá, e, portanto, se trata de um tema fundamental que a gestão turística, pública e empresarial deve considerar.

Perguntou-se, ainda, se a tecnologia foi utilizada como forma de promoção durante a pandemia e verificou-se que seis estabelecimentos (Pousada 1, Pousada 3, Pousada 4, Hotel G, Hotel L, Hotel M) utilizaram da tecnologia como recurso de sobrevivência. Além destas questões, nesta categoria também foram identificadas atualizações implementadas nos processos dentro dos últimos cinco anos e tecnologia utilizada antes, durante e depois da pandemia, ou seja, se houveram alterações significativas dentro deste período. Nesta questão destaca-se o Hotel F, que ressalta “atualizamos os televisores que eram de Tubo e pusemos Smart. Além disso, também melhoramos a qualidade da internet que ofertamos aos nossos clientes.” Isto demonstra, portanto, um processo de adaptação lenta e gradual das empresas.

Com relação a utilização de recursos a teoria da contingência aponta que uma organização que não se atualiza tecnologicamente, torna-se obsoleta (WOODWARD,1965). É o que acontece com as empresas entrevistadas. Para não se perderem no tempo implementaram recursos tecnológicos em suas instalações. É importante observar que na utilização de recursos, a ideia de utilizar para sobreviver teve força nos estabelecimentos de menor capacidade, onde pode-se inferir que a utilização de todos os recursos disponíveis é mais necessária nos de menor tamanho estrutural e financeiramente reduzidos.

Entende-se, portanto que a quantidade de recursos utilizadas está diretamente ligada ao fator financeiro e estrutural de cada empresa e que as pressões do ambiente e até mesmo o nível de concorrência entre as organizações atuam como os gatilhos para utilização de mais ou menos recurso. Existe, portanto, uma relação inversamente proporcional onde menores empresas utilizam mais recursos.

4.3.7 Gestão de Pessoas

Com relação a última categoria, a gestão de pessoas, as perguntas faziam referência aos clientes e colaboradores. Foi indagado se os funcionários e o quadro de clientes eram os mesmos de antes da pandemia. Muitos hotéis e pousadas (16 dos entrevistados, 88,9%) relataram que os funcionários foram substituídos ou que foi diminuída a quantidade de colaboradores. Quanto aos clientes, os mesmos se mantiveram e houve acréscimo de outros perfis. Também foi perguntado o que foi feito em relação a equipe no período de pandemia. Alguns estabelecimentos (Hotéis A, D, J e Pousadas 1, 4) aproveitaram o momento de baixo fluxo de clientes para propor treinamentos aos funcionários e reestruturar os padrões de atendimento, já que o público se tornava cada vez mais exigente. Outros estabelecimentos (Hotéis C, E, F I, M e Pousada 2), no entanto, se preocuparam com a saúde de alguns colaboradores colocando-os em trabalho home office. Outros ainda (Hotéis G, H, K, L) diminuíram o quadro de funcionários aproveitando a situação para resolver problemas relacionados a faltas, horários e demais dificuldades na gestão de pessoas dos locais. Foi observado apenas um caso (Pousada 3) o estabelecimento não fez nada com relação aos colaboradores, uma vez que aqueles que desempenhavam todas as funções eram justamente os donos.

Uma pergunta fundamental ao entendimento da gestão de pessoas dos estabelecimentos foi “Qual a maior dificuldade para contratação? E a facilidade?” e pode-se dizer que todos (100%) responderam que a dificuldade é achar pessoas que realmente queiram trabalhar ou sejam qualificadas e a facilidade é grande quantidade de pessoas desempregadas na cidade. Tal fato é verificado em algumas falas de gestores dos estabelecimentos, como nos exemplos que seguem:

As pessoas quererem trabalhar. Você contrata a pessoa e dá 45 dias a pessoa não aceita mais as regras. Facilidade eu acredito que seja as empresas que fazem recrutamento e seleção porque elas auxiliam no processo. (HOTEL E)

A nossa maior dificuldade de contratação é achar pessoas que se adequem aos nossos horários. E a facilidade é que JF tem bastante gente a procura, que realmente querem crescer no mercado de trabalho. E como nos temos oportunidade de crescimento dentro da empresa acabamos tendo atrativos pra novas pessoas (HOTEL D)

Vale destacar que um hotel (Hotel I), além dessa questão identificou como dificuldade de contratação a necessidade de indicação de pessoas, que muitas vezes não acontece por questões competitivas do setor.

Também foi perguntado se o hotel/ pousada dispunha de algum programa de fidelidade e se isso interferia na ocupação mensal deles. Apenas dois (Hotel D e Hotel E) possuem estes

programas e em um deles (Hotel E), a gestora afirmou que só trazia benefícios aos clientes, pois o hotel é rede internacional com diversos locais de lazer, enquanto no próprio hotel era um público que vinha mais a trabalho.

A partir do conceito estratégia de Zanatta (2014) dentro da teoria da contingência, é possível relacionar a questão da dificuldade e facilidade de contratação incerteza de execução de tarefas, uma vez que é fator influenciador direto na produção da organização. Percebe-se que as estratégias e a tecnologia são utilizadas em prol e em função da questão de pessoas.

Neste tópico percebe-se o quão difícil é para uma empresa lidar com os funcionários e até mesmo clientes devido ao fato do ser humano apresentar um comportamento único de cada ser e mudar constantemente. Em resumo pode-se dizer que a gestão de pessoas gera as pressões no ambiente, os fatores competitivos e necessidades tanto de adaptação estrutural, como de utilização de recursos. Outro aspecto que pode ser associado a questão da gestão de pessoas é com relação ao custo fixo de um estabelecimento, pois, como observado, para se manterem no mercado a maioria reduziu a equipe, com a finalidade de se manter o baseline de operação.

4.4 Síntese das entrevistas, análise comparativa e discussão

Ao todo foram entrevistados 18 estabelecimentos sendo 14 hotéis de diferentes tamanhos, e 4 pousadas também de diferentes tamanhos em termos de estrutura. As entrevistas foram feitas com pessoas em cargos de gestão dos locais. Assim, foram entrevistados 6 proprietários dos estabelecimentos, 4 supervisores de hospedagem, 4 gerentes comerciais e 4 gerentes gerais.

Identificou-se que o fator competitivo muitas vezes é a justificativa do setor hoteleiro atuar de forma tão independente. O receio em compartilhar informações, influencia no processo de desenvolvimento interno, porém sem informações de atualizações dos concorrentes, o que ressalta ainda mais a inércia estrutural e até mesmo da gestão. As medidas tomadas durante a pandemia enfatizam a necessidade maior enfoque na estrutura e tecnologias abordadas por cada estabelecimento, pois como foi visto, muitos controles eram feitos manualmente.

Após a pandemia, verificou-se que as pressões externas exercem grande impacto nas organizações uma vez que até o público se tornou mais exigente com relação aos serviços ofertados pelos hotéis e pousadas. É possível acrescentar também que a gestão de pessoal, dos colaboradores no caso, colabora para o aumento de competição já que não se acha mão de obra qualificada com tanta facilidade na praça de Juiz de Fora, conforme os relatos dos gestores.

Na tabela 15 é possível perceber, sinteticamente, as mudanças ou a estabilidade nas práticas organizacionais dos hotéis e pousadas entrevistados de acordo com os períodos antes, durante e pós pandemia.

Tabela 15 - Sintetização de dados das entrevistas.

	Pergunta	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Como está agora?
Perguntas gerais: introdução ao tema, verificar se ele está dentro da mostra e ganhar empatia do entrevistado	Fale um pouco sobre a história do seu hotel desde o nascimento até os dias de hoje...	Os hotéis mantiveram o cunho tradicional da cidade antes, durante e depois da pandemia		
	Quais foram as principais mudanças ocorridas no setor turístico da cidade nos últimos anos e como isso impactou seu negócio?	Antes da pandemia não se fazia muita coisa para o setor	Durante a pandemia foram dados incentivos e auxílios do governo para que se mantivessem	Agora, com essa nova gestão da prefeitura e colaboração do Convention Visitors Bureau a cidade tem se preocupado um pouco mais com o turismo local.
	E as mudanças da cidade como um todo (i.e. além do setor turístico em si... exe.: mudanças na educação, na política... etc.). Houve alguma grande mudança? Como ela/s afetou/aram seu hotel?			
	E a pandemia, ela afetou seu negócio? Se sim, como? Quais os principais impactos?	Todos os estabelecimentos foram afetados pela pandemia e os principais impactos foram a diminuição de ocupação e conseqüentemente de receita.		
Categoria 1 Ambiente	Você acha que o segmento hoteleiro está integrado ao setor turístico da cidade ou de certo modo ele opera / age / atua de forma independente...?	Tanto antes, quanto durante e depois os estabelecimentos atuaram e ainda atuam de forma independente.		
	Quais eram as maiores dificuldades para a manutenção da empresa? Quais eram os fatores que influenciavam diretamente?	Antes da Pandemia era a concorrência	A manutenção de custos e contenção de despesas com pessoal	A recontração e reposicionamento no mercado com a ocupação de antes da pandemia.
	o que o hotel fazia/faz para se manter no mercado? E em relação aos outros hotéis?	Preços competitivos	Divulgação em redes sociais e tarifas mais baixas	Divulgação de diferenciais e melhores condições para os clientes tanto em pagamento quanto serviços
	Como era o desempenho do hotel antes da pandemia? E durante? Agora o desempenho já está equiparado a antes da pandemia? Está melhor ou pior?	O desempenho era bom.	Estavam péssimos de desempenho por falta de público	Estão se reerguendo. Alguns afirmaram estar até melhor que antes.
Categoria 2 Estrutura	Em que medida o setor hoteleiro se conecta com as demais empresas e atores do setor turístico da cidade? E com o a cidade em geral?	Antes da pandemia os hotéis eram bases para eventos na cidade. Durante o período de pandemia, não se conectaram e agora estão recomeçando		
	Quais as atividades diárias (rotinas) que são feitas no hotel? Essas atividades (esses processos) são planejadas? Existe uma rotina? Um padrão? Como eles	Os processos de controle das atividades realizadas nos estabelecimentos não sofreram alterações pela pandemia. Alguns o fazem manualmente enquanto outros utilizam softwares para melhor controle. Existem hotéis que utilizam softwares simulares a de		

	Pergunta	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Como está agora?
	<p>são checados (se estão sendo feitos e feitos do jeito certo?) Existe algum mecanismo (manual ou software) de controle? Os hotéis utilizam mesmos processos de gestão (mesmo software, mesmo nível de mão de obra, mesmos recursos) ou dispõem de recursos diferentes?</p>	outros, porém, a ideia de que o método utilizado é único para cada hotel/pousada ainda persiste em alguns gestores.		
	<p>Qual o nível mínimo de faturamento, número de clientes (“movimento”) uma empresa (hotel) do segmento de hospedagem de JF deve ter para sobreviver neste mercado? CONSIDERANDO O TIPO/TAMNHO DA EMPRESA.</p>	O nível médio para que os Hotéis/ Pousadas se mantivessem e se manterem atualmente é uma ocupação média de 60% e uma receita média de R\$ 350.000,00. Durante a pandemia o valor era o mesmo por isto gerou tanto impacto.		
	<p>O hotel, em relação a antes da pandemia, cresceu em termos de estrutura? Se destacou dos outros? O hotel busca se desenvolver em relação aos outros?</p>	Não houve alterações em estruturas físicas e a maioria dos espaços analisados buscaram se destacar pelo atendimento,		
<p>Categoria 3 Estratégia/ Adaptação</p>	<p>O hotel tem um diferencial dos outros? Qual seria? Se existe o diferencial, como é mantido este diferencial perante os outros hotéis? Quais estratégias são utilizadas?</p>	<p>O diferencial antes era a Tarifa e serviços ofertados</p>	<p>Durante a pandemia algumas pousadas se utilizaram da área de lazer para se diferenciar dos demais</p>	<p>Atualmente a maioria acredita que o diferencial está no atendimento.</p>
<p>Categoria 4 Tecnologia/processos</p>	<p>Qual o comportamento típico (tendências de funcionamento) do segmento hoteleiro você acha que tem /teve antes, durante e “depois” da pandemia? Tem algum fator ambiente que favorece esse comportamento para se manter? Se sim, qual(is)?</p>	O setor inicialmente faz crítica a alguma estratégia diferente das demais e posteriormente copia as ações. Os empreendimentos receiam de compartilhar informações aos concorrentes.		
	<p>Quais processos na gestão interna da empresa foram implementados nos últimos (5) anos? Como ocorreram estes processos? A adaptação foi fácil?</p>	Não foram identificadas grande implementações nos espaços entrevistados.		

	Pergunta	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Como está agora?
	<p>A tecnologia utilizada pelo hotel é a mesma de antes da pandemia? Durante a pandemia utilizou a tecnologia como forma de promoção? Quais recursos foram utilizados?</p> <p>A tecnologia usada durante a pandemia foi um fator que interferiu na sobrevivência da empresa?</p> <p>Atualmente quais tecnologias são utilizadas? Essas tecnologias de hoje, são as mesmas de antes?</p>	<p>A maioria das tecnologias utilizadas são as mesmas de antes da pandemia nos dias atuais. Durante a pandemia a utilização de redes sociais para divulgação e ferramentas para a comodidade do cliente no ato do check in foram essenciais para a sobrevivência de algumas empresas entrevistadas.</p>		
Categoria 5 Pessoas	<p>O RH permanece o mesmo de antes da pandemia? Aumentou, trocou todo ou diminuiu?</p> <p>Qual a maior dificuldade para contratação? E a facilidade? Há problemas constantes com a equipe do hotel? Se sim, que tipo de problemas?</p> <p>O que foi feito durante a pandemia em relação a equipe?</p>	<p>Antes da pandemia os estabelecimentos dispunham de uma equipe maior de colaboradores. Durante a pandemia entrevistados diminuíram o quadro de funcionários e atualmente muitos se aproveitaram desta situação para efetuar troca. Como maior dificuldade de contratação foi identificado a falta de qualificação de mão de obra e facilidade foi o fato de ter muita oferta de mão de obra. A maioria dos empreendimentos disseram não ter problemas com as equipes e alguns, durante a pandemia, se preocuparam com a saúde dos colaboradores de mais idade ou situação de risco colocando-os para trabalhar em home office.</p>		
	<p>Os clientes são os mesmo de antes da pandemia? Durante a pandemia estes clientes continuaram a frequentar? Eles permanecem até hoje? Aumentou o número de clientes? O hotel dispõe de algum programa de fidelidade? Se sim, esse programa interfere/influencia na ocupação diária? Durante a pandemia houve problemas com clientes? Que tipo de problemas?</p>	<p>A cartela de clientes, na maioria dos empreendimentos analisados continuou a mesma tendo apenas um aumento no número. Os clientes se tornaram mais exigentes e o padrão de atendimento foi modificado. A maioria não teve problemas com hóspedes. Apenas dois estabelecimentos dispõem de programas de fidelidade mas alguns outros já começaram a pensar sobre a possibilidade de inserção desta forma de fidelização do cliente.</p>		

Fonte: elaboração própria (2023)

A partir dos resultados foi comprovado que existe uma necessidade de se manter as origens tradicionais das organizações hoteleiras de Juiz de Fora. Os incentivos ao turismo na cidade não priorizam os atores turísticos hoteleiros, fazendo com que eles atuem independentemente embora tenham expectativas quanto aos incentivos.

Constatou-se ainda que alterações no ambiente definitivamente impactam as organizações e a concorrência, no caso dos hotéis de Juiz de Fora, é um fator que influencia diretamente a sobrevivência dos estabelecimentos. O recurso mão de obra, embora tenha muita oferta não é utilizado como se espera, uma vez que não se tem qualificação para determinadas funções do setor. Além disso, não foi verificado um esforço maior para que se atinja ocupação e receita além da média de 50%, que segundo os entrevistados, é o necessário para o estabelecimento se manter no mercado.

Verificou-se ainda que, o entendimento sobre diferencial, na perspectiva dos gestores hoteleiros entrevistados, se dá apenas pelos pontos fortes de cada espaço e não pelas oportunidades vislumbradas de cada estabelecimento. Outro ponto constatado, foi que a fidelização do cliente não é considerada algo tão atrativo para o marketing das empresas.

O presente trabalho diferenciou-se dos estudos realizados sobre a cadeia produtiva, ao abordar e aplicar teorias antes não relacionadas ao turismo e consideradas teorias administrativas.

Com relação a Teoria da Ecologia Organizacional não foi observada nenhuma divergência uma vez que a teoria é criada a partir de modelos biológicos sobre seleção natural, adaptação e sobrevivência e as empresas supracitadas, a partir da análise, atuam no mesmo viés. No que tange a teoria da Contingência, algumas divergências foram encontradas no que se refere ao desenvolvimento da organização a partir da gestão interna e sua estrutura. Conforme a análise, não é bem desta forma que os hotéis e pousadas se estruturam para a existência no mercado. Pode-se dizer que existe um certo mimetismo com relação aos outros que se destacam na cidade.

Os estudos utilizados como base para o início do trabalho empírico puderam analisar a estrutura da cadeia turística, bem como o funcionamento do setor hoteleiro e sua distribuição dentro do sistema turístico. Foram de primordial importância para que este trabalho pudesse assim fazer as devidas relações com as teorias.

No presente estudo foi possível apresentar uma contribuição que complementa tais observações anteriores, uma vez que a partir das entrevistas em profundidade foi observado que existe uma carência de informações sobre as estruturas hoteleiras da cidade mesmo dos demais atores, além das formas de gestão para proporcionar aos clientes a satisfação de estar na cidade sem a necessidade de um evento vinculado.

É interessante pontuar algumas perguntas que o trabalho não pode responder, seja pela desconfiança dos entrevistados ou eventuais dificuldades encontradas ao longo do trajeto. Seria

interessante a ampliação desta mesma análise realizada, porém, com os funcionários, população local e turistas. Como pontos sugere-se:

- Verificar os Incentivos ao Turismo – Explorar porque os incentivos ao turismo não estão alinhados com as necessidades percebidas pelos turistas hoteleiros.
- Impacto das alterações no Ambiente – Compreender mais profundamente como as alterações no ambiente que afetam os hotéis podem induzir a adaptação dos outros atores sociais ao mesmo contexto. Isto poderia ser feito a partir de análises de estratégias de marketing utilizadas pelos estabelecimentos.
- Qualificação de mão de obra – entender o porquê da não aplicação de treinamentos para uma mão de obra mais eficaz com mais habilidade para tratativas no que tange clientes.
- Diferenciais e Fidelização do Cliente – Compreender porque os gestores hoteleiros não veem a fidelização do cliente como atrativo para insights sobre a mentalidade de curto prazo versus a de longo prazo e identificar áreas específicas de melhoria.

Concluindo seria ainda relevante verificar o ponto de vista dos setores públicos responsáveis pela administração do turismo na cidade. Qual ou quais soluções seriam propostas pelos turistas e até mesmo pelos residentes?

Portanto, foi confirmada a hipótese levantada no início da pesquisa, pois os impactos da Pandemia de SARCOV-19 afetaram o equilíbrio do setor, gerando a necessidade de revisão e ajuste quanto ao slack organizacional, além da criação de novas estratégias de sobrevivência no setor ao novo contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria da Ecologia Organizacional pôde ser entendida como uma teoria que defende a multiplicidade de organizações, que são selecionadas, por meio da adaptação ao meio em diferentes aspectos (sociais, econômicos, entre outros) para que estas organizações sobrevivam ao mercado e consigam lidar com concorrência por meio de alianças a empresas com processos análogos. A sobrevivência só acontece caso a adaptação seja efetiva. A teoria ainda contrapõe a perspectiva de que a gestão de uma empresa deve se ater apenas aos fatores internos, uma vez que são as pressões externas que fazem com que a organização se reestruture e adeque às novas condições do ambiente.

Já a Teoria da Contingência parte de pressupostos ambientais para mostrar como este meio (o ambiente) desenha a estrutura organizacional, surgida na década de 60, com avaliação de fatores que interferem diretamente na estrutura. Nesta teoria, avalia-se estruturas mais eficazes ao alcance do objetivo da organização. Portanto, os fatores do ambiente são relacionados as técnicas mais adequadas de gestão.

Ao identificar as semelhanças entre as teorias supracitadas, entendeu-se que ambas abordam questões que envolvem mudanças organizacionais. Embora a teoria da contingência admita que as mudanças são as próprias pressões dos fatores ambientais, impactando diretamente no ajustamento organizacional, a teoria de ecologia organizacional, por meio de uma concepção evolucionista, centra-se na ideia de que as organizações têm pouca capacidade de perceber ameaças do ambiente e assim, o próprio ambiente é quem determina quais empresas se encontram aptas a sobrevivência (CALDAS; CUNHA, 2005; ZAPATA ROTUNDO; MIRABAL MARTINEZ, 2011).

Na Teoria de Ecologia Organizacional, muitos aspectos da Contingência podem ser considerados fatores de avaliação como a idade da organização, tamanho da organização e distribuição de tarefas dentro da organização em respostas aos fatores ambientais externos. Assim, na visão de Zapata Rotundo e Mirabal Martinez (2011) a Teoria da Contingência é vista como um modelo de adaptação, enquanto a Teoria de Ecologia Organizacional é vista como modelo de seleção.

Essas noções influenciaram no século XX, a ideia de que existe um burocrata que coordena o trabalho coletivo, que é vendido pelas populações de menor renda, ganha força e passa a ser defendida pela maioria dos administradores e gestores das organizações. Sendo assim, o serviço tornou-se uma mercadoria de troca para aquisição de melhores formas adaptação e seleção na vida.

Portanto, o turismo também é alterado em sua formatação para a busca de novas maneiras de destaque empresarial. Ao relacionar as teorias com o turismo, especificamente segmento hoteleiro, e a pandemia, com a realização da pesquisa e mantendo o objetivo ao longo de todas as etapas, foi possível comprovar todas as hipóteses levantadas no início do trabalho. É notório que a pandemia afetou o modo de desenvolvimento do turismo e principalmente do segmento hoteleiro da cidade. Surgiram novas formas de atendimento, novas prioridades por parte dos gestores e também novas pressões por parte do ambiente.

Confirmou-se que os fatores demográficos organizacionais possuem correlação positiva com o desempenho antes, durante e depois da pandemia. Tal fato foi assegurado quando o tempo de existência de um dos estabelecimentos desde sua fundação era superior a 50 anos. Além dessa também foi constatada a ideia de que o grau de competitividade cresce proporcional ao desenvolvimento do destino pois, no momento em que Juiz de Fora começou a se desenvolver, franquias internacionais começaram a se instaurar na cidade dentro do setor hoteleiro.

Ao realizar o mapeamento do segmento hoteleiro de Juiz de Fora, primeiro objetivo do trabalho, foi possível identificar que o setor ainda necessita de bastante investimento por parte dos órgãos públicos e mesmo da própria classe uma vez que trabalham quase que independentemente. Como mudanças advindas da pandemia, verificou-se que o perfil do público e disposição do mesmo para eventuais conversas estava alterado, carecendo de maior atenção dos colaboradores do segmento para que a hospedagem fosse de fato satisfatória para ambas as partes. Este fator foi exatamente o segundo objetivo deste trabalho.

Ao concretizar o terceiro objetivo de identificar as ações, práticas e estratégias gerenciais de adaptação das empresas, compreendeu-se que a redução de colaboradores, divulgação nas redes sociais, reduções de valores dos serviços, contribuíram em grande escala para a adaptação do segmento hoteleiro no momento pós pandemia. Pode-se dizer que essas ações e práticas foram estratégias para a sobrevivência no mercado turístico.

Como assinalado no referencial teórico deste trabalho as Teorias da Contingência e da Ecologia Organizacional apresentam lacunas com relação a inserção de análise de um fator que é possível a mais de uma organização e também ao envolvimento da análise não só da organização, mas do indivíduo. Ao realizar as entrevistas e análises da pesquisa, percebeu-se que de certa forma a pandemia obrigou a reorganização dos hotéis e pousadas além da inserção do indivíduo, seja cliente ou colaborador na preocupação com relação a sobrevivência da empresa no mercado. Foi realmente necessário considerar os fatores ambientais para que medidas contingenciais fossem tomadas por parte dos estabelecimentos. Além disso, foi

possível compreender e assimilar a ideia de que o slack organizacional atua como fator determinante para a sobrevivência das empresas e aplicação de estratégias frente ao meio ao qual as empresas estão inseridas.

Este trabalho, apesar de tocar pequenas proporções das Teorias da Contingência e da Ecologia Organizacional, e ainda relacioná-las com a pandemia, expôs um leque de opções de análise deste referencial teórico em relação ao mundo ao qual se vive e nas formas de estruturação organizacional. Espera-se, portanto, que a caracterização do serviço da cidade de Juiz de Fora, aqui exposta possa ter aplicabilidade na prática pelos órgãos gestores da cidade. Além disso, espera-se que com o aprofundamento na gestão do setor antes citado, novas medidas sejam efetivadas para a ampliação do setor. Quanto a colaboração teórica, é esperado que o estudo estimule novas pesquisas no campo de serviços e se possível desenvolvê-las também no setor turístico local. Na produção de novas pesquisas, espera-se que novas relações sejam realizadas e as teorias aqui abordadas, ainda mais aprofundadas dada a importância delas na aplicabilidade na gestão.

É interessante notar, no estudo em questão, que foi ofertado uma contribuição valiosa ao destacar a lacuna de informações sobre as estruturas hoteleiras. Percebeu-se uma carência de informações no que tange ao envolvimento dos residentes e órgãos públicos com o setor hoteleiro.

Finalmente, uma visão mais holística e completa do segmento hoteleiro poderia ser produzida se levado em consideração perspectiva dos residentes da cidade, turistas e administração local. Essa abordagem poderá revelar insights valiosos para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas turísticas na cidade.

REFERÊNCIAS

- AIJIE, Yang. Niche competitive strategy of hi-tech industrial cluster enterprises based on organization ecological system. In: **2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)**. Disponível em: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.ieee-art-000005881547>, acesso em 20/07/22.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.79-105, 1976.
- ALENCAR, Edgard. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/Faepe, p. 109, 2000.
- ALVARES, D. F.; LOURENÇO, J. M. **O Modelo de Análise do Processo Turístico: Uma aplicação aos destinos turísticos de Ouro Preto e de Salvador–Brasil**. 2010. Disponível em: < <http://pluris2010.civil.uminho.pt/Actas/PDF/Paper572.pdf>>, acesso em 22/10/21.
- ALVES, Rui; NUNES, Nuno Jardim. Towards a taxonomy of service design methods and tools. In: **International Conference on Exploring Services Science**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. p. 215-229. Disponível em: < https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-36356-6_16>, acesso em 20/12/21.
- AÑAÑA, E. da S.; ANJOS, F. A. dos; PEREIRA, M. de L. Imagem de destinos turísticos: avaliação à luz da teoria da experiência na economia baseada em serviços. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 2, p. 309-329, 2016. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1982-61252016000200309&script=sci_arttext&tlng=pt>, acesso em 22/10/21.
- ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. **Revista de Ciências da Administração**, p. 84-94, 1999. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8029>>, acesso em 25/01/22.
- ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria**. 2004. Tese de doutorado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87545/205204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, acesso em 26/04/22.
- BA, Sulin; JOHANSSON, Wayne C. An exploratory study of the impact of e-service process on online customer satisfaction. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 107-119, 2008. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.3401/poms.1070.0006>>, acesso em 09/01/22.
- BARBOSA, Milka Alves Correia et al. “Positivismos” versus “Interpretativismos”: o que a Administração tem a ganhar com esta disputa?. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 1-29, 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/3684>, acesso em 01/06/22.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BAUM, J. Ecologia organizacional IN: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUM, Howell S. **The organization of hope: Communities planning themselves**. SUNY Press, 2012.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 7.ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BERITELLI, PIETRO. Do actors really agree on strategic issues?- Applying consensus analysis of stakeholder perceptions in tourist destination communities. **Tourism analysis**, 16 (4) 219-241. Disponível em: <<https://www.alexandria.unisg.ch/publications/208065>>, acesso em 25/10/21.

BERTALANFFY, L. von. General System Theory/L. von Bertalanffy. **General Systems**, v. 1, p. 1-10, 1956.

BEUREN, Ilse Maria; FIORENTIN, Marlene. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 38, p. 195-212, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273530344014.pdf>, acesso em 26/06/22.

BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes; TEMOTEO, Joelma Abrantes; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. “A união faz a força”: análise do processo de aprendizagem interorganizacional em uma rede paraibana de hotéis. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, p. 25-45, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/cR5gG6SQMp5xrbrGGYdtWBq/abstract/?lang=pt>, acesso em 01/06/22.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 271-292, 2004. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070304263341>>, acesso em 03/01/22.

BOULLÓN, R. C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru, SP: Edusc, 2002.

BURNS, Tom & STALKER, George M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961.

BUTLER, R.W. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for management resources. **Canadian Geographer**, 24, p. 5-12. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>>, acesso em 22/10/21.

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **RAE**, v. 45, n. 3, p. 65-69, 2005.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/vLjYk7PwXDTzfVSdPyRTrCn/?format=pdf&lang=pt>, acesso em 06/02/22.

CANDIDO, S. E. A.; SACOMANO NETO, M.; DONADONE, J. C. Teoria das Organizações. **Batalha, MO Gestão da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas. 2019.

CAPUTO, Erich Ferreira. **A evolução das salas de cinema na cidade de São Paulo: um estudo das mudanças na forma organizacional**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/535>>, acesso 12/01/22.

CARAVANTES, Claudia; CARAVANTES, Geraldo Ronchetti ; KLOECKNER, Monica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. 5a. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CARROLL, Glenn R. Organizational ecology. **Annual review of Sociology**, v. 10, n. 1, p. 71-93, 1984. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.10.080184.000443>, acesso em 12/03/22.

_____, G. R.; HANNAN, Michael T. Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. **American sociological review**, p. 524-541, 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095875>, acesso em 20/07/22.

_____, G. R.; DOBREV, Stanislav D.; SWAMINATHAN, Anand. Organizational processes of resource partitioning. **Research in organizational behavior**, v. 24, p. 1-40, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308502240022>, acesso em 20/07/22.

CARVALHO, Frederico A. de; LEITE, Valdecy F. Refinando a conjectura PBZ: uma revisão da relação entre importância e tolerância em qualidade de serviços. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 43-60, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9PdW3DRnSJVHRx4pBt9DF6n/abstract/?lang=pt>, acesso em 03/05/22.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9ª. Ed.–Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CAVALCANTI, Alberes de Siqueira. Olhares epistemológicos e a pesquisa educacional na formação de professores de ciências. **Educação e Pesquisa**, v. 40, p. 983-998, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ep/a/WhQbRXcSv5zb4Gb6F9X7LJd/?lang=pt>>, acesso em 28/10/21.

CERQUEIRA, Ricardo Ramos de. **Orientações práticas às instâncias de governança de turismo do Paraná**. Paraná: Sebrae/Secretaria de Estado do Turismo, 2009. Disponível em: www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/CartilhaInstanciasdeGov.pdf, Acesso em: 07/08/22.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure** – chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHENGALUR-SMITH, Shobha; SIDOROVA, Anna. **Survival of open-source projects: A population ecology perspective**. 2003. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/icis2003/66/>, acesso em 22/03/22.

CHI, Christina G.; GURSOY, Dogan. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 2, p. 245-253, 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431908000790?via%3Dihub>>, acesso 10/01/22.

COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe. As debilidades estruturais das organizações: o exemplo ibérico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 143-164, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/XDCHNxpNPW6pjrrZFgpY5bj/?format=pdf&lang=pt>, acesso em 07/02/22.

COOPER, Robert G. **Winning at new products**: accelerating the process from idea to launch. 1993.

CUNHA, M. P. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 21-28, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901999000400003&script=sci_arttext>, acesso em 15/10/21.

CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, 1993. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14204/organizacoes--recursos-e-a-luta-pela-sobrevivencia--analise-aos-niveis-organizacionais-e-ecologico>>, acesso em 20/10/21.

Convention Visitors Bureau. Versão Online. Disponível em: <https://visitejuizdefora.com/>, acesso em 10/08/22.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

DONALDSON, L. **Teorias americanas anti-gestão da organização**. Cambridge University Press, 1995.

_____, L. **For positivist organization theory**. London: Sage Publications, 1996.

_____, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, L. THEORY AS A POSITIVE SCIENCE. **The Oxford handbook of organization theory**, p. 39, 2005.

_____, L. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. **Organization design**, p. 19-40, 2006.

DURKHEIM, E. **O suicídio**. São Paulo: Editora Abril; 1980. Coleção Os Pensadores.

DUARTE, S.R.; VASCONCELOS, E.A.R. Ascensão e Declínio da Hotelaria do Centro de Fortaleza. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, volume 13, pp. 29-47, agosto de 2016. Disponível em:< <https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/604>>, acesso 12/12/21.

DWYER, Larry et al. Destination and enterprise management for a tourism future. **Tourism management**, v. 30, n. 1, p. 63-74, 2009. Disponível em:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708000745> , acesso em 12/11/21.

EDVARDSSON, Bo; OLSSON, Jan. Key concepts for new service development. **Service Industries Journal**, v. 16, n. 2, p. 140-164, 1996. Disponível em:< <https://doi.org/10.1080/02642069600000019>, acesso em 03/01/22.

ELLRAM, Lisa M.; TATE, Wendy L.; BILLINGTON, Corey. Services supply management: The next frontier for improved organizational performance. **California management review**, v. 49, n. 4, p. 44-66, 2007. Disponível em:< <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166405>>, acesso em 03/01/22.

FAGUNDES, Jair Antonio *et al.* Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, 2010. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/792, acesso em 21/06/22.

FERNANDES, Eugénia M.; MAIA, Ângela. Grounded theory. 2001. In: FERNANDES, Eugénia M. ; ALMEIDA Leandro S., ed. lit. - **Métodos e técnicas de avaliação** : contributos para a prática e investigação psicológicas. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, 2001. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4209>, acesso em 07/08/22.

FAUST, Victoria et al. Exploring relationships among organizational capacity, collaboration, and network change. **Psychosocial Intervention**, v. 24, n. 3, p. 125-131, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1132055915000459>, acesso em 22/03/22.

FERREIRA, Cândido et al. Alternativa sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: **SEMINÁRIO ABET**, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia de Informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREESZ, S. **O uso da revisão bibliométrica para a compreensão do conceito de ecologia organizacional e diferenciação de demografia organizacional**. 2020.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTANA, R. de F. **Gestão de destinos turísticos: O papel das organizações públicas e privadas**. 2017. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Rosislene%20de%20F%C3%A1tima%20Fontana.pdf>>, acesso em 25/10/21.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GEROSKI, Paul A. Exploring the niche overlaps between organizational ecology and industrial economics. **Industrial and corporate change**, v. 10, n. 2, p. 507-540, 2001. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/10/2/507/678623>>, acesso em 08/01/22.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>>, acesso em 16/11/21.

GIMENEZ, Sara Culti; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Turismo-Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056080004.pdf>, acesso em 01/06/22.

GOLDENBERG, M. **A Arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

GRÖNROOS, C. . **Marketing**: Gerenciamento e Serviços. 2009. Rio de Janeiro: Campus.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2777807>>, acesso em 14/10/21.

_____, M. T.; _____, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, 49, 1984, p. 149-164. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2095567?&seq=1>>, acesso 14/10/21.

_____, M. T.; _____, J. **Organizational ecology**. Harvard university press, 1989.

_____, M. T.; _____, J. . Ecologia populacional das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 70-91, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/37253/36019>, acesso em 01/10/22

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. Loyola, 2008.

HATCH, Mary Jo; CUNLIFFE, Ann L. **Organization theory: modern, symbolic, and post-modern perspectives**. 30. ed. Oxford: Oxford University Press, 2006. v. 53. Disponível em: [10.1017/CBO9781107415324.004](https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004), acesso em 02/02/2022.

HESKETT, James L. *et al.* Putting the service-profit chain to work. **Harvard business review**, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994. Disponível em: < http://www.lefacteurhumain.com/wp-content/uploads/2013/07/Putting_the_Service_Profit_Chain_to_Work.pdf>, acesso em 20/12/21.

HOLGADO-SILVA, Heloiza Cristina et al. Bibliometria em estudos organizacionais: o perfil das produções em ecologia das organizações. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2042-2066, 2018. Disponível em: [10.21171/ges.v12i31.2297](https://doi.org/10.21171/ges.v12i31.2297), acesso em 04/10/22.

HOLZMANN, Patricia Fabian. **Evolução das franquadoras de serviços no Brasil: um estudo das variáveis que influenciam a taxa de sobrevivência das empresas sob a ótica da Ecologia Organizacional**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/731>>, acesso em 08/01/22.

HOMBURG, Christian; WIESEKE, Jan; HOYER, Wayne D. Social identity and the service-profit chain. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 38-54, 2009. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.73.2.38>>, acesso 03/01/22.

Hotelier News. **Revista Online**. Disponível em: < <https://hoteliernews.com.br/noticias/estudo-do-fobh-mostra-real-impacto-da-hoteleria-na-economia-82301>>, acesso em 12 dez 21.

HSU, Greta; HANNAN, Michael T. Identities, genres, and organizational forms. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 474-490, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0151>, acesso em 02/02/2022.

HUTCHINSON, G. E. **An introduction to population ecology**. Yale University Press, New Haven, Connecticut, 1978, USA.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim; LEAL, Maria Rute. Sobre positivismo e educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 3, n. 7, p. 89-94, 2002. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/4897>, acesso em 01/06/22.

JELIHOVSCHI, Paulo Henrique Gomes. **Análise e categorização de ambiências socioespaciais: um estudo de múltiplos casos na cidade de Sete Lagoas/MG**. 2017. Dissertação de mestrado (Mestrado em Administração- FUMEC), 2017. Disponível em: https://repositorio.fumec.br/bitstream/handle/123456789/706/paulo_jelihovschi_mes_adm_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y, acesso em 19/09/22.

JOHNSTON, Robert. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, 1999. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/01443579910247383>>, acesso em 20/12/21.

KANTER, R. M. A business mind who has keenly measured the dimensions of change. In T. Brown, S. Crainer, D. Dearlove, & J. N. Rodrigues (Orgs.), **Business Minds**. (pp. 107-114). Londres: Pearson Education, 2002.

KLEIN, Lisl. Joan Woodward Memorial Lecture: Applied social science: Is it just common sense?. **Human Relations**, v. 59, n. 8, p. 1155-1172, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726706068804>, acesso em 26/06/22.

KOLLER, Manuel Ramón Tejeiro. Exploring adaptability in organizations: Where adaptive advantage comes from and what it is based upon. **Journal of Organizational Change Management**, 2016. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-01-2016-0008/full/html?casa_token=bHyC1fmNIVoAAAAA:BzktzNc0UABZKTUWkC2_4wgSViqQoL8pYMMtN0uFSGzpIreDyI9_ZUocmo01ubHrMg1DAgDmqalvT8AchntjewXk_H4NrKH_Z8EoqipIauWbszZz2t0j, acesso em 20/07/22.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view>, acesso em 16/11/21.

LAMONATO, Creici; PRESSER, Nadi Helena. Competências profissionais e classe de comportamentos requeridos no mercado de trabalho nos meios de hospedagem. **Revista Turismo em Análise**, v. 26, n. 4, p. 774-794, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/100127>, acesso em 01/06/22.

LANZMASTER, L.; SILVA, M. da. “A gente dá um jeito!” : percepções do setor de recepção sobre a língua inglesa em hotéis de grande porte em Florianópolis. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 223-237, abr. 2018. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/1380>>, acesso em 22 dez 21.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 70-92, mai. 2015. Disponível em: <<https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/566/623>>, acesso em 23/12/21.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. Organization and environment. **Managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona: Labor, 1976.

LEITE, FCT; PINHEIRO, LEL. O Estudo de Caso como Delineamento Metodológico: Aplicabilidade e Consistência. In.: BAUER, FC e VARGAS JUNIOR, FM **Produção e gestão agroindustrial**. Campo Grande: Editora UNIDERP, p. 145-164, 2008.

LIMA, Cássia Helena Pereira et al. Ecologia organizacional: muito além do ambiente da organização. **Belo Horizonte: Núcleo**, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Cassia-Helena-2/publication/267688032_ECOLOGIA_ORGANIZACIONAL_MUITO_ALEM_DO_AMBIENTE_DA_ORGANIZACAO/links/563210b108ae13bc6c36b0e7/ECOLOGIA-

ORGANIZACIONAL-MUITO-ALEM-DO-AMBIENTE-DA-ORGANIZACAO.pdf, acesso em 02/02/2022.

LIU, Min; VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. Emergence of entrepreneurial populations: a feature dimensionality approach. **Small Business Economics**, v. 54, n. 4, p. 971-989, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0126-1>, acesso em 20/07/22.

LLACH, Josep et al. Effects of quality management on hospitality performance in different contexts. **Industrial Management & Data Systems**, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-06-2015-0235/full/html>, acesso em 11/08/22.

LOPES, A. E. M. P. Ecologia organizacional e teoria Institucionalista: rumo a um modelo interativo. **Revista Thema**, v. 14, n. 4, p. 248-258, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/561>>, acesso em 07/09/21.

LOVELOCK, Christopher H. Towards a classification of services. **Theoretical developments in marketing**, v. 72, n. 6, p. 72-76, 1980.

_____, C.H. A basic toolkit for service managers **Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992a.

_____. Classifying services do again strategic marketing insights. **Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992b.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; O'BRIEN, Matthew. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435906000649>>, acesso em 20/12/21.

MARQUES, J. A. **Introdução à hotelaria e turismo**. Bauru: Edusc, 2003.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; SOUZA, Rodrigo Paiva. Pontos críticos da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/822>, acesso em 27/06/22.

MARTINS, Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves; BAHIA, Lorena Regina Gondim. **Gestão hoteleira**. 2016.

MATOS, Jaqueline Kropf Esteves; COSTA, Maria Alice Nunes. Hotelaria, sustentabilidade e certificação: um estudo bibliométrico. **Vértices**, Campos dos Goytacazes/RJ, v.16, n.1, p. 51-75, jan./abr. 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/download/60074453/artigo_vertices20190721-5120-grfebe.pdf, acesso em 01/06/22.

MCKELVEY, Bill; ALDRICH, Howard. Populations, natural selection, and applied organizational science. **Administrative Science Quarterly**, p. 101-128, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392389>, acesso em 02/02/2022.

MCGRATH, Cormac; PALMGREN, Per J.; LILJEDAHN, Matilda. Twelve tips for conducting qualitative research interviews. **Medical Teacher**, vol. 41, no. 9, p. 1002–1006, 2 Sep. 2019. DOI 10.1080/0142159X.2018.1497149. Available at: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>.

MEIRELLES, Dimaria; THOMAZ, José Carlos. Sobrevivência organizacional das administradoras de consórcio no Brasil: Uma abordagem evolucionária. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2 (Abr-Jun), p. 170-188, 2016. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/8191>, acesso em 18/09/22.

MELO, Maria Angêla Campelo. Inovação e modernização tecnológica e organizacional nas MPME: o domínio interorganizacional. In: _____. **Seminário Internacional: políticas para sistemas produtivos locais e micro, pequenas e médias empresas**. Anais. Rio de Janeiro: REDESIST, 2002.

MEZZADRI, Fernando Marinho et al. Desenvolvimento de um método para as pesquisas em políticas públicas de esporte no Brasil: uma abordagem de pesquisa mista. **Motrivivência**, v. 27, n. 44, p. 49-63, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/download/38309299/pp_mezzadri.pdf, acesso em 08/08/22.

MILES, Raymond E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1978.4305755>, acesso em 27/06/22.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 21, p. 9-29, 1994.

_____, M. C. de S., *et al.* O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde. In: **O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde**. 2000. p. 269-269. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/crt-1255>, acesso em 08/08/22.

Ministério do turismo. Novas matrizes para Classificação Hoteleira Selo de Qualidade em Turismo Estudo de Viabilidade para implantação de Hotel Conceito. Brasília, 2010.

Ministério do Turismo. Versão Online. Disponível em :< <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13195-brasil-registra-27-de-crescimento-nas-buscas-globais-por-viagens-para-2020.html>>, acesso em 12/12/21.

MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra; MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso. Aplicação da metáfora biológica para o desenvolvimento de formas organizativas na integração empresarial. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 20, n. 2, p. 43-54, 2012. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052012000200003&script=sci_abstract&tlng=pt, acesso em 06/02/22.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. Maquinaria, taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura. **Revista de Administração de empresas**, v. 26, n. 4, p. 31-34,

1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901986000400003>, acesso em 01/02/22.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2ª edição, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

MÜLLER, Dalila; HALLAL, Dalila Rosa; RAMOS, Maria da Graça Gomes. A história dos meios de hospedagem no Brasil nos periódicos científicos brasileiros de turismo. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 2, p. 304-320, 2016. Disponível em: <<https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/672>>, acesso em 10 dez 21.

MULLER, Suzana Habitzreuter; DA SILVA, Marcia Zanievicz; VOGT, Mara. Gestão de risco em instituições financeiras: um estudo sob a ótica da teoria contingencial. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 7, n. 1, p. 64-80, 2020. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/210>, acesso em 28/06/22.

MURPHY, Peter; PRITCHARD, Mark P.; SMITH, Brock. The destination product and its impact on traveller perceptions. **Tourism management**, v. 21, n. 1, p. 43-52, 2000. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517799000801>>, acesso em 11 out 22.

OECD (2018). Versão Online Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/492edb78-pt.pdf?expires=1590413733&id=id&accname=guest&checksum=E759E9D4BEA1908B9FFF88D56808AA3B>>, acesso em 11 out 21.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 1994.

OLIVEIRA, JOSANE GOMES WEBER. **Empresas Ligadas à Economia de Comunhão**: uma proposta de atuação conjunta 2016. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1221726_2016_completo.pdf>, acesso em 12/01/22.

OLIVEIRA, Rodrigo Teles Dantas; HEBER, Florence. Condicionantes ambientais da avaliação da Pós-Graduação em Administração 2013-2016. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 3, p. 98-119, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441764512018/movil/>, acesso em 07/02/22.

ORGANIZAÇÃO DO TURISMO (OMT) (2019). Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/09/1688832>>, acesso em: 11 out 2021.

PAES DE PAULA, A. P. **Repensando os estudos organizacionais**: por uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2015.

PALMAKA, Ricardo Presz. **Segmentação de empresa de serviços de informática: uma análise sob a ótica de Ecologia Organizacional**.2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/544>>, acesso em: 09/01/22.

PAULA, Luciano Barcellos de; REZENDE, Aline de Castro; ALVARES, Daniela Fantoni. Planejamento e gestão de destinos turísticos a partir do fortalecimento e engajamento das partes interessadas. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 12, n. 1, p. 31-58, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6464262>, acesso em 16/05/2022.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; BERRY, Leonard; ZEITHAML, Valerie. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of retailing**, v. 67, n. 4, p. 114, 2002.

PARSONS, T. **A estrutura da ação social: Marshal, Pareto e Durkheim**. São Paulo: Vozes, v.1, 2010.

PATRÍCIO, Lia; FISK, Raymond P. Giving Voice to Service Design in the Management Boardroom: Strengthening the Connection between Service Design and Management. In: **ServDes. 2012 Conference Proceedings Co-Creating Services; The 3rd Service Design and Service Innovation Conference; 8-10 February; Espoo; Finland**. Linköping University Electronic Press, 2013. p. 189-198. Disponível em: <https://ep.liu.se/ecp/067/020/ecp1267020.pdf>, acesso em 04/05/22.

PATRÍCIO, Lia et al. Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. **Journal of service Research**, v. 14, n. 2, p. 180-200, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670511401901>, acesso em 04/05/22.

PELI, G., Bruggeman, J., Masuch, M., and O’Nuallain, B. A Logical Approach to Formalizing Organizational Ecology, **American Sociological Review** (59), 1994, pp. 571-593. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095932>, acesso em 22/08/22.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEREIRA, R. M. F. do A. Origens, Evolução e Tendências do Setor Hoteleiro de Balneário Camboriú/SC. **Turismo-Visão e Ação**, v. 17, n. 2, p. 508-537, 2015. Disponível em:< Disponível em: www.univali.br/periodicos>, acesso em 09 dez 21.

PERROW, Charles. A framework for the comparative analysis of organizations. **American sociological review**, p. 194-208, 1967. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2091811>, acesso em 26/06/22.

_____, C. **Organizational analysis: a sociological view**. California: Wadsworth Publishing Company, 1976.

PIMENTEL, Mariana P. C.; PIMENTEL, Thiago D. Avaliação política da política de estado de turismo de Minas Gerais. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 13, n. 1, p. 131-157, 2019. Disponível em:<

<http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/5192>, acesso em 10 out 2021.

PIMENTEL, Mariana P. C.; PIMENTEL, Thiago D. O Planejamento e Controle da Produção no Turismo: um ensaio. **Economia e Gestao**, v. 12, p. 53/28-74, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5762/576265065009/576265065009.pdf>, acesso em 10 out 2021.

PIMENTEL, Thiago D. A Gestão de Operações em Organizações da Cadeia Produtiva do Turismo: análise da oferta de atrativos culturais em Juiz de Fora (MG). **MARKETING & TOURISM REVIEW**, v. 5, p. 1-42, 2020. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/17/1988.pdf>, acesso em 08/08/22.

PIMENTEL, Thiago D. **Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração sistêmica (2017 – 2019)**. Relatório Técnico de Pesquisa apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG. Juiz de Fora, 2020.

PIMENTEL, Thiago D. Análise da Distribuição Espacial do Sistema Turístico de Juiz de Fora/MG. **Ateliê Geográfico**, v. 15, n. 2, p. 254-289, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/atelie/article/view/66183>, acesso em 11/08/22.

PIMENTEL, Thiago D. Análise do segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva no Turismo em Juiz de Fora. In: Principia: **Caminhos da Iniciação Científica**, Juiz de Fora, v. 19, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/principia/article/view/30173>, acesso em 10 out 21.

PIMENTEL, Thiago D. Análise do segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva do turismo de Juiz de Fora. **PRINCIPIA (JUIZ DE FORA)**, v. 19, p. 18-1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/principia/article/view/30173>, acesso em 08/08/22.

PIMENTEL, Thiago D. **Espaço, Identidade e Poder**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/1741/1/thiagoduartepimentel.pdf>>, acesso em 10 out 2021.

PIMENTEL, Thiago D.; CARVALHO, Fabíola C. C. Internal Assessment of the Tourist Offer Development Level Based on its Resources, Attractions and Tourist Products. **ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade**, 2020, 12.1. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/6484>>, acesso em 10 out 2021.

PIMENTEL, Thiago D.; PAULA, Sara C.; OLIVEIRA, Marcela C. B. Uma reflexão sobre a qualificação na formação em turismo: relevância da micro e pequena empresa para o destino turístico. In.: **Turismo Y Sociedad**, v. 18, p. 159-177, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5762/576265065009/576265065009.pdf>>, acesso em 10 out 2021.

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Nathan P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual review of psychology**, v. 63, p. 539-569, 2012. Disponível em: <

<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-120710-100452>>, acesso em 10/01/22.

Portal da Prefeitura de Juiz de Fora. Versão Online. Disponível em: <
<https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/conheca/index.php>>, acesso em 09 out 2021.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho:** ensaio de sociologia do conhecimento. Conselho Federal de Administração, 2009.

RAMOS, Mayara. **Melhoria e desenvolvimento de serviços de atenção primária à saúde do município de Florianópolis:** proposta de um modelo cocriativo. 2020. Tese de doutorado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216626>, acesso em 04/05/22.

RIBEIRO, João. **O que é positivismo.** Brasiliense, 2017.

RIDDER, Hans Gerd. The theory contribution of case study research designs. **Business Research**, vol. 10, no. 2, p. 281–305, 1 Oct. 2017. DOI 10.1007/S40685-017-0045-Z/TABLES/2. Available at: <https://link-springer-com.ez25.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s40685-017-0045-z>. Accessed on: 17 Jun. 2022.

ROCHA, Cláudio Figueiredo. **Mortalidade empresarial:** um estudo sobre a relação entre idade, tamanho e ambiente na indústria de alimentos da Bahia. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS Universidade Salvador, 2015. Disponível em: <
<http://teste.tede.unifacs.br:8080/tede/handle/tede/553>>, acesso em 10/01/22.

ROCHA, Aline Pereira; MESQUITA, Roberto de Barros; MEIRA, Celso Maciel de; MILHOMEM, André Luiz Borges. A produção científica brasileira sobre hotelaria no período 2008-2017: um estudo bibliométrico. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 9, n. 2, p. 87-104, 2019. Disponível em: <
<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/7812>>, acesso em 12/12/21.

RODRIGUES, Andrea Leite. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 37-50, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YvdvsfDmCnkNynL6SKqXvZg/?format=html&lang=pt>, acesso em 08/02/22.

ROMANELLI, Elaine. The evolution of new organizational forms. **Annual review of sociology**, v. 17, n. 1, p. 79-103, 1991. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.17.080191.000455>, acesso em 02/02/2022.

RUEF, Martin. The emergence of organizational forms: A community ecology approach. **American journal of sociology**, v. 106, n. 3, p. 658-714, 2000. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/318963>, acesso em 02/02/2022.

RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. Should we delight the customer?. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 86-94, 2000. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070300281008>> acesso em 26/04/22.

SANTOS, Susiane Michelle dos. **Design de serviços para a sustentabilidade: proposição de um modelo de design para o direcionamento da atividade projetual sustentável o caso dos serviços turísticos de hospedagem**. 2010. Dissertação de Mestrado(Design). Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/handle/123456789/3030>, acesso em 04/05/22.

SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. Evolução das organizações por meio das abordagens institucional, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 91-101, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927007.pdf>, acesso em 25/01/22.

SANTOS, Elinaldo L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, p. 209-228, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/TPL3pQjLLct8RzGWGVkpVFj/abstract/?lang=pt>, acesso em 08/02/22.

SARANIEMI, Saila; KYLÄNEN, Mika. Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. **Journal of travel research**, v. 50, n. 2, p. 133-143, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287510362775>, acesso em 16/05/22.

SBARDELOTTO, Dirléia Aparecida; MACADAR, MARIE ANNE; MOREIRA, VITOR CESAR. Inclusão de pessoas com necessidades especiais em academias de ginástica na perspectiva da teoria da ecologia organizacional. 2016. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1012/365.pdf?sequence=1>, acesso em 19/09/22.

SCHMENNEN, Roger W. How can service businesses survive and prosper?. **Sloan Management Review** (1986-1998), v. 27, n. 3, p. 21, 1986. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/575c9627091df8ee0b367082545937a5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35194>>, acesso em 20/12/ 21.

SCÓTOLO, Denise; NETTO, Alexandre Panosso. Contribuições do turismo para o desenvolvimento local. **Cultur-Revista de Cultura e Turismo**, v. 9, n. 1, p. 36-59, 2015. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/554>, acesso em 16/05/22.

SCOTT, W. Richard. Organizaciones: características duraderas y cambiantes. **Gestión y Política Pública, volumen XIV, número 3, 2do semestre de 2005, pp 439-463**, 2005. Disponível em: <http://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/3044>, acesso em 02/02/2022.

SELZNICK, Philip. Institutionalism" old" and" new". **Administrative science quarterly**, p. 270-277, 1996. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2393719>, acesso em 24/01/22.

SEWELL, Graham; PHILLIPS, Nelson. Introduction: Joan Woodward and the study of organizations. In: **Technology and organization: essays in honour of Joan Woodward**. Emerald Group Publishing Limited, 2010. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000029005/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0733-558X(2010)0000029005/full/html), acesso em 21/06/22.

SHOSTACK, G. Lynn. Service positioning through structural change. **Journal of marketing**, v. 51, n. 1, p. 34-43, 1987. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177/002224298705100103>>, acesso em 20/12/21.

SILVA, Glessia; HEBER, Florence. Ecologia Organizacional e Teoria de Redes: uma Análise Contemporânea da Formação de APL's. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, 2014. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1983>, acesso em 15/10/21.

SILVA JÚNIOR, Elton José da. **O estabelecimento da cooperação no contexto das estratégias reativas**. 2014. Dissertação de mestrado (Física)- Universidade Federal de Minas Gerais. 2014. Disponível em: < <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9LFH7M>>, acesso em 13/10/21.

SILVA, Jussara Goulart da; URDAN, André Torres. Três Modelos Integrativos de Gestão de Serviços: Um Comparativo sob Critérios Metateóricos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 699-711, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12161>, acesso em 26/04/22.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro; SANTOS, Ana Sara Leite; DE MACEDO, Augusto Cezar Moura. Inovação, Sobrevivência e Ecologia Organizacional: Possibilidades de Relação. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 21, n. 2, p. 148-163, 2019. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/39164>>, acesso em 15/10/21.

SKOBKIN, Sergey Sergeevich et al. The development of a business-processes model for the quality management system in the hotels. **Journal of Environmental Management & Tourism**, v. 8, n. 4 (20), p. 775-783, 2017. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/77cdb49cb1470104173a5c10e468f7fc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=466419>, acesso em 11/08/22.

SOBRINHO, Erica Juvercina; RODRIGUES, Cintia. Ecologia organizacional: relevância e impacto na produção científica nacional e internacional. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 2, p. 213-232, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/3867>, acesso em 02/02/21.

SUDMAN, Seymour. **Applied Sampling**, Academic Press. 1976.

SUTHERLAND, William J. et al. Identification of 100 fundamental ecological questions. **Journal of ecology**, v. 101, n. 1, p. 58-67, 2013. Disponível em: <https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1365-2745.12025>, acesso em 07/02/22.

TAYLOR, F.W. **Scientific Management** (1st ed.). Routledge. 2003 Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203498569>, acesso em 01/02/22.

TEIXEIRA, Iara Braga. O papel do Conselho Municipal de Turismo na cadeia econômica do turismo em Juiz de Fora, MG. 2019. **Iniciação Científica**. (Graduando em Administração) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. Orientador: Thiago Duarte Pimentel.

TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis; ÁVILA, Silvio César. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 2006. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432001.pdf>>, acesso em 15/10/21.

VAN DER ZEE, Egbert; GERRETS, Anne-Mara; VANNESTE, Dominique. Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 6, n. 4, p. 296-308, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X17302184>, acesso em 16/05/2022.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, p. 20-37, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MN7C5t7BLHf8vLvdjqm3sLj/?lang=pt> acesso em 01/02/22.

VERHOEF, Pieter Cornelis. **Analyzing customer relationships**: Linking relational constructs and marketing instruments to customer behavior. Erasmus Universiteit Rotterdam, 2001.

VOSS, Chris; ROTH, Aleda V.; CHASE, Richard B. Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. **Production and operations management**, v. 17, n. 3, p. 247-266, 2008. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/227779641_Experience_Service_Operations_Strategy_and_Services_as_Destinations_Foundations_and_Exploratory_Investigation>, acesso em 21/12/21.

WADA, Elizabeth Kyoko; CAVENAGHI, Airton José; SALLES, Maria do Rosário Rolfsen. O marco comparativo e teórico dos estudos de hospitalidade no Brasil. **Revista Hospitalidade**, p. 93-111, 2015. Disponível em: < <https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/573>>, acesso em 23/12/21.

WADA, E. K. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WEBER, MAX. **Economy and Society**. Berkeley: University of California Press, 1978.

WHOLEY, Douglas R.; BRITTAIN, Jack W. Organizational ecology: Findings and implications. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 513-533, 1986. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.57140723>, acesso em 11/03/22.

WOODWARD, J. **Management and Technology**, London: H.M.S.O., 1958.

_____, **J. Industrial Organization, Theory and Practice**. Nueva York: Oxford University Press, 1965.

XU, Siqui; XI, Youmin. A study on the process and mechanism of social enterprise's legitimation: Based on analysis of social enterprise's cooperation with multiple stakeholders. **Nankai Business Review International**, v. 11, n. 2, p. 217-252, 2020. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/NBRI-08-2019-0042/full/html?casa_token=u-y2MEu4Xs8AAAAA:fp5invzqPc_uVwW-9bWxlEj4V1qfKm7PYSnYG_u3Jxr3b6olM57DSVBw49GQTff8IdwSVyrjXLiHkvhaRWbT3qnvxskp1SXTR3kJJXcAbk3I-fVdBjQ_, acesso em 20/07/22.

YAHYAOU, Hamdi; OWN, Hala S; MALIK, Zaki. Modeling and classification of service behaviors. **Expert Systems with Applications**, vol. 42, no. 21, p. 7610–7619, Nov. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2015.05.052>, acesso em 11/05/22.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)**. 6th ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2017. Disponível em: <https://catalog.loc.gov/vwebv/search?searchCode=LCCN&searchArg=2017040835&searchType=1&permalink=y>, acesso em 12/07/22.

YOSHIDA, Eliana da Cruz. **Evolução da forma organizacional na população de bancos múltiplos no Brasil**: um estudo da relação entre diversidade, idade e mortalidade organizacional. 2011. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/523>>, acesso em 10/01/22.

ZANATTA, Jocias Maier. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4232-4241, 2018. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/477>, acesso em 26/06/22.

ZAPATA ROTUNDO, Gerardo J.; MIRABAL MARTÍNEZ, Alberto. El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. **Estudios gerenciales**, v. 27, n. 119, p. 79-98, 2011. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000200005, acesso em 05/02/22.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente**. Amgh Editora, 2014.

APÊNDICE

Tabela 16-Estrutura da elaboração das perguntas para entrevistas

Teorias Abordadas	Síntese das Categorias Teóricas	Subcategorias	Categorias comuns as duas teorias
<p>Teoria da Ecologia Organizacional e Teoria da Contingência</p>	<p>Ambiente Tecnologia / inovação/processos Sistema Estrutura Pessoas Tipo de produção Adaptação Estratégia</p>	<p>Slack Organizacional Manufatura da Teoria de Ecologia Organizacional Ações / medidas governamentais</p>	<p>Tecnologia / inovação/processos Estrutura Pessoas Estratégia</p>

Itens comuns à Teoria da Contingência e à Teoria da Ecologia Organizacional

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
Ambiente	População	Whole e Brittain (1986) Cunha (1993)	Você acha que o segmento hoteleiro está integrado ao setor turístico da cidade ou de certo modo ele opera / age / atua de forma independente...?	Verificar o que se entende por população? (qual é o “todo” que se está considerando).
Estrutura	Ecologia (oikos)	Begossi (1993)	Em que medida o setor hoteleiro se conecta com as demais empresas e atores do setor turístico da cidade? E com o a cidade em geral?	Identificar qual o grau de interação com os outros componentes do sistema ecológico chamado cidade.
	Ecologia organizacional	Hannah e Freeman (1977, 1989)	Quais as atividades diárias (rotinas) que são feitas no hotel? Essas atividades (esses processos) são planejados? Existe uma rotina? Um padrão? Como eles são checados (se estão sendo feitos e feitos do jeito certo?) Existe algum mecanismo (manual ou software) de controle? Os hotéis utilizam mesmos processos de gestão (mesmo software, mesmo nível de mão de obra, mesmos recursos) ou dispõem de recursos diferentes?	Identificar se há um padrão nos modelos de gestão, segundo as características dos negócios, ou se prevalece um modelo individualista, por cada empresa.
	Nicho	Carroll (1984) Baum (2012)	Dentro do setor turístico quais são as áreas/ramos (ex.: hotelaria, eventos, agencias...) mais importantes? E porque? Em que medida eles mantem relações com os demais elos (empresas do setor turístico)?	Identificar quais os nichos relacionados e se são pertencentes ao mesmo grupo de ameaças e oportunidades.

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
	Slack organizacional	Campos <i>et al</i> (2000)	Qual o nível mínimo de faturamento, número de clientes (“movimento”) uma empresa (hotel) do segmento de hospedagem de JF deve ter para sobreviver neste mercado? [nota: considerando o tipo/tamanho da empresa]	Identificar o baseline de operação – ponto de equilíbrio.
Ambiente/ Processos	Seleção natural	Hannah e Freeman (1977, 2005); Campos <i>et al</i> (2000)	Antes da pandemia, quais eram as maiores dificuldades para a manutenção da empresa? Quais eram os fatores que influenciavam diretamente? A partir da pandemia houve alguma mudança? Agora após a pandemia, o hotel encontra as mesmas dificuldades de antes?	Identificar se o tamanho da empresa interfere na sobrevivência dela no mercado. Identificar as estratégias de sobrevivência da empresa. Observar segundo os relatos se houveram mudanças antes, durante e depois da pandemia.
Adaptação/Ambiente/ estratégia	Adaptação	Hannan e Freeman (1977)	Antes da pandemia, o que o hotel fazia para se manter no mercado? E em relação aos outros hotéis? E durante a pandemia? E atualmente?	Identificar quais foram as adaptações que os hotéis se submeteram para se manterem no mercado.
Ambiente/ Estratégia/ Processos	Sobrevivência	Koller (2016) Hannan e Freeman (2005)	Como era o desempenho do hotel antes da pandemia? E durante? Agora o desempenho já está equiparado a antes da pandemia? Está melhor ou pior?	Identificar se o nível de desempenho perante os outros hotéis é um fator que afeta a sobrevivência.
Processo/ tecnologia/ Sistema	Inércia estrutural	Morgan (2002) Holzmann (2009)	Qual o comportamento típico (tendências de funcionamento) do segmento hoteleiro você acha que tem /teve antes, durante e “depois” da pandemia? Tem algum fator ambiente que favorece esse comportamento para se manter? Se sim, qual(is)?	Verificar a inércia (piloto automático) do segmento após a introdução do mudanças.
Ambiente/ Estratégia/Adaptação	Estratégias Adaptativas (a teoria da ecologia organizacional tem como estratégia o enfoque na especialização, o que, por sua vez, colabora com o surgimento de estratégias adaptativas)	Whole e Brittain (1986)	O hotel tem um diferencial dos outros? Qual seria? Se existe o diferencial, como é mantido este diferencial perante os outros hotéis? Quais estratégias são utilizadas?	Identificar o fator competitivo de cada hotel e estratégia de sobrevivência deles.
Ambiente/ tecnologia/processos/ inovação	Rotina X inovação	Pfeffer e Salancik (1987)	Quais processos na gestão interna da empresa foram implementados nos últimos (5) anos? Como ocorreram estes processos? A adaptação foi fácil?	Identificar se a empresa tem uma postura inovadora ou se prevalece um modelo conservador.

Categorias de Análise	Conceito	Autor base	Perguntas	Objetivo desta pergunta
Tecnologia/ processos/Inovação/Estrutura	Tecnologia	Woodward (1965)	A tecnologia utilizada pelo hotel é a mesma de antes da pandemia? Durante a pandemia utilizou a tecnologia como forma de promoção? Quais recursos foram utilizados? A tecnologia usada durante a pandemia foi um fator que interferiu na sobrevivência da empresa? Atualmente quais tecnologias são utilizadas? Essas tecnologias de hoje, são as mesmas de antes?	Identificar recursos utilizados para desenvolvimento dos hotéis e estratégias para se destacarem.
Tecnologia/ Processos/ Sistemas/	Processos	Burns e Stalker (1960) Perrow (1976)	Quais processos o hotel utiliza para se destacar perante os outros e se desenvolver?	Verificar a forma de adaptação para se sobressair perante os outros.
Estrutura	O tamanho da organização	Hannan e Freeman (1977); Woodward (1965)	O hotel, em relação a antes da pandemia, cresceu em termos de estrutura? Se destacou dos outros? O hotel busca se desenvolver em relação aos outros?	Identificar se o tamanho da organização influencia em seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado.
Estrutura/Pessoas/ Sistema/Perfil demográfico dos colaboradores	RH	Burns e Stalker (1960)	O RH permanece o mesmo de antes da pandemia? Aumentou, trocou todo ou diminuiu? Qual a maior dificuldade para contratação? E a facilidade? Há problemas constantes com a equipe do hotel? Se sim, que tipo de problemas? O que foi feito durante a pandemia em relação a equipe?	Identificar estratégias utilizadas com relação utilização de recursos humanos para que o hotel se mantivesse nos momentos de maior dificuldade.
Pessoas	Relacionamento com o cliente	Hannan e Freeman (2005)	Os clientes são os mesmo de antes da pandemia? Durante a pandemia estes clientes continuaram a frequentar? Eles permanecem até hoje? Aumentou o número de clientes? O hotel dispõe de algum programa de fidelidade? Se sim, esse programa interfere/influencia na ocupação diária? Durante a pandemia houve problemas com clientes? Que tipo de problemas?	Verificar a gestão de pessoas e estratégias para captação e retenção de clientes a fim de manter o funcionamento do hotel.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 17 – Perguntas já estruturadas para as entrevistas

Blocos de questões	Pergunta	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Como está agora?
Perguntas gerais: introdução ao tema, verificar se ele está dentro da mostra e ganhar empatia do entrevistado	Fale um pouco sobre a história do seu hotel desde o nascimento até os dias de hoje...			
	Quais foram as principais mudanças ocorridas no setor turístico da cidade nos últimos anos e como isso impactou seu negócio?			
	E as mudanças da cidade como um todo (i.e. além do setor turístico em si... exe.: mudanças na educação, na política... etc.). Houve alguma grande mudança? Como ela/s afetou/aram seu hotel?/			
	E a pandemia, ela afetou seu negócio? Se sim, como? Quais os principais impactos?			
Categoria 1 Ambiente	Você acha que o segmento hoteleiro está integrado ao setor turístico da cidade ou de certo modo ele opera / age / atua de forma independente...?			
	Quais eram as maiores dificuldades para a manutenção da empresa? Quais eram os fatores que influenciavam diretamente?			
	o que o hotel fazia/faz para se manter no mercado? E em relação aos outros hotéis?			
	Como era o desempenho do hotel antes da pandemia? E durante? Agora o desempenho já está equiparado a antes da pandemia? Está melhor ou pior?			
Categoria 2 Estrutura	Em que medida o setor hoteleiro se conecta com as demais empresas e atores do setor turístico da cidade? E com o a cidade em geral?			
	Quais as atividades diárias (rotinas) que são feitas no hotel? Essas atividades (esses processos) são planejados? Existe uma rotina? Um padrão? Como eles são checados (se estão sendo feitos e feitos do jeito certo?) Existe algum mecanismo (manual ou software) de controle? Os hotéis utilizam mesmos processos de gestão (mesmo software, mesmo nível de mão de obra, mesmos recursos) ou dispõem de recursos diferentes?			
	Dentro do setor turístico quais são as áreas/ramos (ex.: hotelaria, eventos, agencias...) mais importantes? E por que? Em que medida eles mantem relações com os demais elos (empresas do setor turístico)?			
	Qual o nível mínimo de faturamento, número de clientes (“movimento”) uma empresa (hotel) do segmento de hospedagem de JF deve ter para sobreviver neste mercado? CONSIDERANDO O TIPO/TAMNHO DA EMPRESA.			
	O hotel, em relação a antes da pandemia, cresceu em termos de estrutura? Se destacou dos outros?			

	O hotel busca se desenvolver em relação aos outros?			
Categoria 3 Estratégia/ Adaptação	O hotel tem um diferencial dos outros? Qual seria? Se existe o diferencial, como é mantido este diferencial perante os outros hotéis? Quais estratégias são utilizadas?			
Categoria 4 Tecnologia/processos	Quais processos o hotel utiliza para se destacar perante os outros e se desenvolver?			
	Qual o comportamento típico (tendências de funcionamento) do segmento hoteleiro você acha que tem /teve antes, durante e “depois” da pandemia? Tem algum fator ambiente que favorece esse comportamento para se manter? Se sim, qual(is)?			
	Quais processos na gestão interna da empresa foram implementados nos últimos (5) anos? Como ocorreram estes processos? A adaptação foi fácil?			
	A tecnologia utilizada pelo hotel é a mesma de antes da pandemia? Durante a pandemia utilizou a tecnologia como forma de promoção? Quais recursos foram utilizados? A tecnologia usada durante a pandemia foi um fator que interferiu na sobrevivência da empresa? Atualmente quais tecnologias são utilizadas? Essas tecnologias de hoje, são as mesmas de antes?			
Categoria 5 Pessoas	O RH permanece o mesmo de antes da pandemia? Aumentou, trocou todo ou diminuiu? Qual a maior dificuldade para contratação? E a facilidade? Há problemas constantes com a equipe do hotel? Se sim, que tipo de problemas? O que foi feito durante a pandemia em relação a equipe?			
	Os clientes são os mesmo de antes da pandemia? Durante a pandemia estes clientes continuaram a frequentar? Eles permanecem até hoje? Aumentou o número de clientes? O hotel dispõe de algum programa de fidelidade? Se sim, esse programa interfere/influencia na ocupação diária? Durante a pandemia houve problemas com clientes? Que tipo de problemas?			

Fonte: elaboração própria.

Tabela 18 - Listagem de Hotéis de Juiz de Fora

Nome fantasia	Razão social	Tipo de Administração	Capital Social	Porte	Nº de UHs	Endereço	Cep
Victory suites	Victory Residencia e serviço LTDA	Familiar	R\$ 300.000,00	Demais	122	R. Chanceler Oswaldo Aranha, 28 - São Mateus	36025-007
Victory business	Victory Business Hotel LTDA	Familiar	R\$ 905.100,00	Demais	152	Av. Presidente Itamar Franco, 1850 - São Mateus	36016-321
Nobile Express Juiz de Fora	Nobile Gestão de Empreendimentos LTDA	Rede	NE	Demais	101	Av. Presidente Itamar Franco, 570 - Centro	36010-020
Green Hill	Green Hill Hotéis e Eventos LTDA	Familiar	R\$ 200.000,00	Micro	92	Av. Deusdedith Salgado, 4351 - Salvaterra	36033-000
Green Hill Express	Hotel Green Hill Express LTDA	Familiar	R\$ 100.000,00	Micro	47	Av. Deusdedith Salgado, 3900 - Teixeiras	36033-000
Premier Parc Hotel	Premier Parc Hotel LTDA	Familiar	R\$ 210.000,00	Pequeno	102	Av. Deusdedith Salgado, 1805 - Teixeiras	36033-016
Ritz Plaza Hotel	Ritz Plaza Hotel LTDA	Familiar	R\$ 4.900.000,00	Pequeno	194	Av. Barão do Rio Branco, 2000 - Centro	36015-510
Maxim Plaza Hotel	Maxim Plaza Hotel LTDA	Familiar	NE	Demais	37	Av. dos Andradas, 366 - Centro	36036-000
Serrano Hotel	Serrano Residencial Hotel EIRELI	Familiar	R\$ 280.000,00	Pequeno	72	R. Santa Rita, 399 - Centro	36010-071
Cesar Park	Cesar Palace Hotel LTDA	Familiar	R\$ 150.000,00	Demais	50	Av. Getúlio Vargas, 181 - Centro	36010-100
Cesar Inn Hotel	Cesar Inn Hotel LTDA	Familiar	R\$ 100.000,00	Micro	80	Av. Getúlio Vargas, 335 - Centro	36010-110
Independência Trade Hotel	Independência Trade Hotel LTDA	Familiar	R\$ 90.000,00	Demais	266	Av. Presidente Itamar Franco, 3800 - Cascatinha	36033-318
Constantino Hotel	Constantino Hotel LTDA	Familiar	R\$ 4.400.000,00	Pequeno	136	R. Santo Antônio, 765 - Centro	36015-001
Ibis Hotel	Operar Hotéis LTDA	Rede	R\$ 2.000.000,00	Demais	144	Av. Deusdedith Salgado, 2200 - Teixeiras	36033-007
Joalpa Hotel	Joalpa Empreendimentos Hoteleiros LTDA	Familiar	NE	Demais	84	R. Afonso Pinto da Mota, 29 - Centro	36013-040
Hotel Regional JF	Hotel Regional JF LTDA	Familiar	R\$ 50.000,00	Demais	48	Av. Juiz de Fora, 1125 - Granjas Betania	36047-362
Solar Flat Hotel	Zaid Administração de Hotel e Condomínios LTDA	Familiar	NE	Pequeno	110	Av. Getúlio Vargas, 353 - Centro	36010-110
Hotel Renascença	Grande Hotel Restaurante Renascença LTDA	Familiar	R\$ 15.000,00	Micro	67	Praça Dr. João Penido, 22 - Centro	36045-475
Imperial Hotel	Imperial Hotel LTDA	Familiar	NE	Micro	60	R. Batista de Oliveira, 605 - Centro	36010-120

Real Hotel	Real Hotel LTDA	Familiar	R\$ 51.000,00	Micro	49	Av. Barão do Rio Branco, 1411 - Centro	36035-000
Hotel Centenário	Manu e Silvestre LTDA	Familiar	NE	Micro	39	Av. Francisco Bernardino, 33 - Centro	36013-000
Hotel Vitalle JF	D C Da Silva	Familiar	R\$ 30.000,00	Micro	14	R. Constança Vidal, 248 - Jóquei Clube	36083-690
Majestic Hotel	Majestic Hotel Ltda	Familiar	R\$ 50.000,00	Micro	32	R. Halfeld, 284 - Centro	36010-000
Hotel Carangola	Hotel Lótus Carvalho & Damasceno LTDA	Familiar	R\$ 60.000,00	Micro	24	. São Sebastião, 435 - Centro	36013-260
Capri Hotel	Hotel D S Damasceno LTDA	Familiar	R\$ 50.000,00	Micro	NE	R. Halfeld, 265 - Centro	36013-000
Hotel Monaco	Hotel Monaco LTDA	Familiar	R\$ 100.000,00	Micro	31	Av. Getúlio Vargas, 271 - Centro	36010-110
Assis Hotel	Hilton Hotel LTDA	Familiar	R\$ 20.000,00	Micro	23	Av. Getúlio Vargas, 483 - Centro	36010-110
Grand Hotel Benfica	Sonia Maria Reis	Familiar	NE	Micro	40	R. Henrique Dias, 409 - Benfica	36090-290
Atria Hotel	L.I. Ferraz Hotel	Familiar	R\$ 50.000,00	Micro		R. Evaristo da Veiga, 365 - Benfica	36090-430
Internacional hotel	Internacional Hotel LTDA	Familiar	R\$ 15.000,00	Micro	27	Av. Getúlio Vargas, 910 - Centro	36013-011
Pousada Aconchego de Minas	Pousada Aconchego de Minas LTDA	Familiar	R\$ 10.000,00	Pequeno	20	R. Dr. Décio Guanabardino, 1 - Novo Horizonte	36038-400
Pousada Cidade Alta	Pens Guercio e Andrade Ltda	Familiar	NE	Micro	17	R. Vicente Beghelli, 320 - Dom Bosco	36025-550
Pousada Lago das Pedras	RC 2 Comercial LTDA	Familiar	R\$ 10.000,00	Micro	15	Av. Thiago de Aquino Ramos, 1040 – Salvaterra	36120-000
Pousada do Mendonça	Pousada Mendonça LTDA	Familiar	R\$ 5.000,00	Micro	NE	R. Afonso Bazarela Barra, 53 - Granjas Betania	36047-400
Pousada Vale do Amanhecer	Pensionato Vale do Amanhecer LTDA	Familiar	NE	Micro	NE	Rua Randall Oliveira, 202 - Aeroporto - Parque Guadalajara	36033-660
Pousada do João	NE	Familiar	NE	MEI	10	R. Mercedes Rodrigues Barreto, 513 – Gbetania	36047-330
Hotel Astoria Bianco	Hotel Astoria Bianco LTDA	Familiar	R\$ 10.000,00	Micro	20	R. Batista de Oliveira, 284 - Centro	36013-300
Big Hotel	Carlos Alberto Pinto Brandão	Familiar	NE	Micro	4	Avenida Getúlio Vargas, 239 - AP 1 – Centro	36010-110
Hotel Charme	Hotel Charme LTDA	Familiar	R\$ 50.000,00	Micro	23	R. Halfeld, 320 - Centro	36010-000
Hotel Estação Norte	JC da Silva Guilherme	Familiar	R\$ 20.000,00	Micro	48	Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 6245, Benfica	36090-000

Hotel Itarumã	Grand Hotel Itaruama LTDA	Familiar	R\$ 96.000,00	Micro	30	R. Taizo Kitamura, 745 - Benfca	36090-654
Pepita Hotel	Pepita Hotel LTDA	Familiar	R\$ 30.000,00	Micro	27	Av. Brasil, 9637 - São Dimas	36080-060
Pousada Cipriani	Tr Cipriani Pousada	Familiar	R\$ 10.000,00	Micro	NE	Estr. União Indústria, 480 - Centro, Matias Barbosa - MG,	36120-000
Hotel Estilo	Vanessa da Silva Coelho Gomes	Familiar	R\$ 20.000,00	Micro	10	R. Mal. Deodoro, 92 - Centro	36013-000
Hotel Divineia	Hotel Divinéia LTDA	Familiar	R\$ 2.000,00	Micro	NE	Av. Getúlio Vargas, 361 - Centro	36013-010
Hotel Novo Horizonte	Hotel Novo Horizonte LTDA	Familiar	R\$ 46.000,00	Micro	NE	R. Mal. Deodoro, 80 - Centro	36013-000
Hotel São Luiz	Hotel São Luiz Ltda	Familiar	NE	Micro	NE	Rua Halfeld, 360 - Centro.	36010-000
Hotel Astúrias	Aldo Eyng	Familiar	R\$ 50.000,00	Micro	30	Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 7029 - Benfca	36090-000
Hotel Continental	Hotel Continental LTDA	Familiar	NE	Micro	NE	Av. Getúlio Vargas, 636 - Centro	36013-010

Fonte: Elaboração própria adaptada da lista prévia do banco de dados da pesquisa da Cadeia Produtiva do Turismo, de Pimentel (2019), atualizada e complementada com base em dados do Google e Cnpj Info (2023)

Tabela 19- Listagem de CNPJs do segmento de hotelaria de Juiz de Fora.b

Nome fantasia	Razão social	CNPJ
Victory suítes	Victory Residencia e serviço LTDA	10.261.813/0001-99
Victory business	Victory Business Hotel LTDA	03.566.599/0001-13
Nobile Express Juiz de Fora	Nobile Gestão de Empreendimentos LTDA	24.264.240/0001-61
Green Hill	Green Hill Hotéis e Eventos LTDA	41.011.096/0001-70
Green Hill Express	Hotel Green Hill Express LTDA	46.017.445/0001-85
Premier Parc Hotel	Premier Parc Hotel LTDA	04.707.666/0001-35
Ritz Plaza Hotel	Ritz Plaza Hotel LTDA	21.580.105/0001-37
Maxim Plaza Hotel	Maxim Plaza Hotel LTDA	71.171.425/0001-01
Serrano Hotel	Serrano Residencial Hotel EIRELI	22.582.795/0001-26
Cesar Park	Cesar Palace Hotel LTDA	21.525.035/0001-14
Cesar Inn Hotel	Cesar Inn Hotel LTDA	42.296.964/0001-79
Independência Trade Hotel	Independência Trade Hotel LTDA	21.258.495/0001-23
Constantino Hotel	Constantino Hotel LTDA	07.406.837/0001-84
Ibis Hotel	Operar Hotéis LTDA	15.225.143/0002-50
Joalpa Hotel	Joalpa Empreendimentos Hoteleiros LTDA	19.009.802/0001-90
Hotel Regional JF	Hotel Regional JF LTDA	13.942.496/0001-64
Solar Flat Hotel	Zaid Administração de Hotel e Condomínios LTDA	04.349.589/0001-99
Hotel Renascença	Grande Hotel Restaurante Renascença LTDA	11.304.620/0001-30
Imperial Hotel	Imperial Hotel LTDA	21.562.616/0001-26
Real Hotel	Real Hotel LTDA	17.690.520/0001-76
Hotel Centenário	Manu e Silvestre LTDA	07.010.785/0001-22
Hotel Vitale JF	D C Da Silva	26.745.512/0001-70
Majestic Hotel	Majestic Hotel Ltda	21.560.925/0001-67
Hotel Carangola	Hotel Lótus Carvalho & Damasceno LTDA	34.175.098/0001-30
Capri Hotel	Hotel D S Damasceno LTDA	43.121.416/0001-70
Hotel Monaco	Hotel Monaco LTDA	34.660.251/0001-14
Assis Hotel	Hilton Hotel LTDA	17.154.568/0001-60
Grand Hotel Benfica	Sonia Maria Reis	03.120.721/0001-23
Atria Hotel	L.I. Ferraz Hotel	08.575.550/0001-40
Internacional hotel	Internacional Hotel LTDA	64.220.874/0001-37
Pousada Aconchego de Minas	Pousada Aconchego de Minas LTDA	12.937.327/0001-73
Pousada Cidade Alta	Pens Guercio e Andrade Ltda	03.175.082/0001-01
Pousada Lago das Pedras	RC 2 Comercial LTDA	03.713.808/0001-04
Pousada do Mendonça	Pousada Mendonça LTDA	01.318.447/0001-76
Pousada Vale do Amanhecer	Pensionato Vale do Amanhecer LTDA	00.652.538/0001-80
Pousada do João	NE	NE
Hotel Astoria Bianco	Hotel Astoria Bianco LTDA	38.158.491/0001-76
Big Hotel	Carlos Alberto Pinto Brandão	18.344.739/0001-86
Hotel Charme	Hotel Charme LTDA	21.876.362/0001-10

Hotel Estação Norte	JC da Silva Guilherme	26.804.624/0001-55
Hotel Itarumã	Grand Hotel Itaruama LTDA	30.899.966/0001-73
Pepita Hotel	Pepita Hotel LTDA	86.386.786/0001-42
Pousada Cipriani	Tr Cipriani Pousada	31.506.418/0001-07
Hotel Estilo	Vanessa da Silva Coelho Gomes	30.866.233/0001-32
Hotel Divineia	Hotel Divinéia LTDA	16.548.760/0001-78
Hotel Novo Horizonte	Hotel Novo Horizonte LTDA	17.145.194/0001-16
Hotel São Luiz	Hotel São Luiz Ltda	21.572.540/0001-10
Hotel Astúrias	Aldo Eyng	24.638.939/0001-44
Hotel Continental	Hotel Continental LTDA	21.572.557/0001-77

Fonte: Elaboração Própria (2023).