

Anexo I

Nome da área temática: Administração

Nome da área: Administração estratégica

Título: EXPANDINDO HORIZONTES: CASO DE ENSINO SOBRE O RAMO HOTELEIRO DE FOZ DO IGUAÇÚ

Resumo: O presente caso de ensino aborda uma situação de diagnóstico limitado quanto aos desafios enfrentados no âmbito hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu – Paraná, conhecida pelo seu grande potencial turístico nacional. Como a falta de um diagnóstico bem-feito pode afetar uma instituição? Qual a importância da visão correta a partir de parâmetros macro e micro ambientais? Qual a importância do diagnóstico bem-feito na solução mais eficaz da problemática enfrentada? Essa e outras questões são levantadas ao final do caso, que envolve os desafios pós pandêmicos enfrentados pelo ramo do turismo em hotéis da cidade, dentre eles falta de mão de obra, a diminuição do número de turistas por conta da crise da malha aérea, entre outros. O caso foi construído por meio de entrevistas, que originaram as falas dos personagens fictícios, e pesquisa bibliográfica sobre o turismo da região e seu panorama atual a partir de uma especialista na área.

Palavras-chave: Turismo pós pandêmico; Administração Estratégica; Desafios hoteleiros.

Abstract: This teaching case addresses a situation of limited diagnosis regarding the challenges faced in the hotel sector of the city of Foz do Iguaçu – Paraná, known for its great national tourism potential. How can the lack of a well-done diagnosis affect an institution? How important is the correct vision based on macro and micro environmental parameters? How important is a well-done diagnosis in the most effective solution to the problem faced? This and other questions are raised at the end of the case, which involves the post-pandemic challenges faced by the tourism industry in the city's hotels, including lack of labor, the decrease in the number of tourists due to the airline network crisis, among others. The case was constructed through interviews, which originated the speeches of the fictional characters, and bibliographical research on tourism in the region and its current panorama from a specialist in the area.

Keywords: Post-pandemic tourism; Strategic administration; Hotel challenges.

INTRODUÇÃO AO CASO

Localizada no Oeste do estado do Paraná, a promissora cidade de Foz do Iguaçu tem ganhado cada vez mais destaque como ponto turístico nacional, sendo premiada como quinto destino mais buscado na América do Sul 2024 (Governo Estadual do Paraná, 2024). Estabelecida na tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina, ter a oportunidade de conhecer três países diferentes em um dia é apenas um dentre os inúmeros atrativos.

O principal chamativo são as Cataratas do Iguaçu, localizadas no Parque Nacional do Iguaçu e na união do Brasil e da Argentina, é um conjunto de 275 quedas d'água de até 80 metros de altura, situada no Rio Iguaçu (Grupo Cataratas, 2020). A média de 1 milhão e 500 litros por segundo transmitem muita energia aos visitantes, registrando até 46,3 milhões de litros por segundo em 2014 (Urbia Cataratas, 2023). Além das Cataratas, o Parque Nacional do Iguaçu abriga alguns dos mais importantes corredores verdes do continente, demonstrando novamente sua relevância. O Parque consta com várias modalidades de visitas, desde passeios diurnos, noturnos, trilhas, botes perto das quedas até diárias no hotel em frente as quedas.

Além disso, a Itaipu Binacional, localizada na outra divisa do Brasil, desta vez com o Paraguai, é a usina hidroelétrica líder em produção de energia limpa e renovável, produzindo 3 milhões de MWh desde o início de sua operação em 1974 (Itaipu Binacional, s.d.). Após o Tratado de Itaipu, assinado em 1973, o qual sinalizava a união de ambos os países na construção da barragem aproveitando o potencial hidráulico do Rio Paraná. Atualmente, a usina conta com 20 unidades geradoras, fornecendo 8,6% da energia consumida no Brasil, especificamente em São Paulo, e 86,3% do consumo paraguaio.

Com o decorrer dos anos, outras atrações foram implementadas. Atualmente, Foz do Iguaçu conta com inúmeras atrações, dentre elas, fora as já citadas, Museu de Cera, Maravilhas do Mundo, Vale dos Dinossauros, Ice Bar, Marco das 3 Fronteiras, Roda Gigante Yup Star, Parque das Aves, Movie Cars, Water Show.

Tendo em vista todo o potencial da cidade das Cataratas, o ramo turístico e hoteleiro, cada vez mais, realiza investimentos resultando na presença de hotéis de alta qualidade em serviços, atrativos, conforto e localização. Entretanto, apesar de todo o potencial, os proprietários e gerentes da rede hoteleira de Foz do Iguaçu demonstram inquietude com relação ao parâmetro atual de investimentos, mão de obra e quantidade de turistas, por conta da crise no setor turístico devido à pandemia da covid-19, o turismo na cidade ainda está em constante e tardio desenvolvimento na visão dos gerentes. Todas as problemáticas apontadas, trazem pessimismo sobre a conjuntura atual, requerendo uma junção de esforços por parte de gestores hoteleiros.

Com o objetivo de alterar essa situação, a meticulosa gerente geral do hotel Lagoonas, Karol, convocou uma reunião com demais colegas que gerenciam hotéis, para tentar procurar uma solução em conjunto. Ao mesmo tempo Laura, potencial investidora do ramo hoteleiro nacional está realizando uma visita à cidade e participará da reunião a convite de Karol, tendo que enfrentar o desafio de compreender o macroambiente e o microambiente no âmbito hoteleiro.

“INTRAMUROS”: O MICROAMBIENTE

A notória e consolidada rede de hotéis Lagoonas tem um lugar na mesa de reuniões dos grandes hotéis na cidade. A sede na cidade de Foz do Iguaçu oferece um design aconchegante e apartamentos privativos juntamente a qualidade da gastronomia, e também uma piscina aquecida e quadra de Tênis e *Beach tennis*. Apesar de não ser tão antigo como os demais hotéis do ramo em Foz, apresenta propostas inovadoras e criativas, tornando o mesmo um dos grandes nomes hoteleiros na cidade. Karol, administradora geral do hotel e influente no ramo do turismo e hoteleiro, viu-se angustiada com a atual situação do ramo hoteleiro e turístico em Foz, convocando uma reunião no hotel que gerencia, com o objetivo de buscar soluções junto aos demais gerentes da cidade.

Paralelamente a esses acontecimentos, sua amiga de longa data Laura, renomada administradora nacional e investidora em potencial do turismo e ramo hoteleiro de Foz do Iguaçu, está hospedada no Lagoonas e Karol a convida para participar da reunião e assim se inteirar sobre os parâmetros atuais da cidade. Na ocasião, inúmeros gerentes e proprietários já cientes do motivo pelo qual estavam ali, se mostravam ansiosos pelo início da reunião. Karol inicia o encontro dando as boas-vindas e agradecendo a participação de todos naquela ocasião, então inicia uma apresentação oral aos demais gerentes, apontando as problemáticas atuais enfrentadas pelo ramo, a partir de sua perspectiva.

Karol discorre sobre as problemáticas, começando sobre a falta de mão de obra:

– Do que eu percebo, e gostaria de verificar se todos os presentes concordam, é que hoje a gente tem um grande problema que é a falta de mão de obra basilar de uma forma geral. Para o hotel, para o restaurante, para o chão de fábrica, para o agronegócio está faltando mão de obra e isso é uma questão muito urgente... Algo que impacta em ‘N’ segmentos da região, não somente com o turismo e aqui na região, nesta está mais latente que nas outras unidades do Lagoonas. Já realizamos reuniões anteriormente para verificar possibilidades de resoluções dessas questões com alguns gerentes que se disponibilizaram, mas hoje como temos um maior número de participantes acho interessante trazer novamente.

Laura observa que todos concordam com o apontamento de Karol e a mão de obra qualificada está escassa, mas sobre a mão de obra basilar em geral ainda faltam pesquisas conclusivas para afirmar ou negar a hipótese dita por Karol. Laura em suas pesquisas feitas alguns dias anteriores da reunião, constava que, a escassez de mão de obra qualificada no Brasil alcançou 81%, está problemática se encontra pelo mundo todo, com a sofisticação rápida dos meios de comunicação e tecnologia cada vez mais se exige das *hard* e *soft skills* do indivíduo no mercado de trabalho, sendo assim, a indagação de Karol parecia ser extremamente pertinente (Garcia, 2022).

Karol fez mais apontamentos:

– No âmbito financeiro, a gente precisa aumentar o nosso ticket médio da diária, as diárias precisam estar mais altas, mas com a quantidade de ofertas que a gente tem, temos ‘N’ opções de escolha, que é muito interessante para o cliente, mas quando você tem muita oferta e a demanda não está acompanhando, começa a balançar a questão dos preços, e eu vejo que é nisso que gente está sofrendo hoje. O aéreo está muito caro para vir para Foz do Iguaçu, então o nosso turista pensa

duas, três vezes antes de vir para cá. Todos nós aqui estamos com quartos ociosos. O aéreo está caro e não conseguimos aumentar nossa diária por conta disso. Hoje, temos uma demanda que não está suprindo a quantidade de quartos disponíveis na cidade, se houvesse mais turistas vindo e se o preço das passagens aéreas fosse mais acessível, os quartos estariam cheios. Poderíamos aumentar a diária, pois continuaria vindo gente, o que, atualmente, não acontece.

A cidade de Foz do Iguaçu conta com 112 hotéis cadastrados pela Secretaria de Turismo da cidade (Sindhotéis Foz, 2011). Karol continua:

– Estamos enfrentando essa situação já há alguns anos. A gente precisa de uma malha aérea mais forte, a gente precisa ter mais opções de voos, precisamos que o nosso destino seja mais divulgado nacionalmente e internacionalmente. Foz do Iguaçu, há alguns anos, tinha o turismo muito voltado para compras no Paraguai, hoje você tem ‘N’ atrativos, você tem as Cataratas, você tem uma ótima estrutura, mas ainda existe esse preconceito do destino “muambeiro”. Para que isso mude uma nova percepção de cultura deve acontecer e isso demora tempo, precisa de investimento, para você estar formando pessoas, agências de viagem, trazendo as pessoas para cá. É uma série de questões e a gente precisa do apoio do poder público e do empresariado para unir forças e conseguir melhorar o turismo na região.

Os representantes demonstram concordância com as falas de Karol e a mesma continua:

– A Avenida das Cataratas está sendo duplicada agora, coisa que já tinha que ter sido feita há muito tempo, é a rodovia principal, tinha que dar acesso ao Parque Nacional, tinha que dar acesso ao aeroporto, é uma grande problemática você ter uma via de uma mão só para você chegar até o aeroporto, é triste alguns atrasos que você tem aqui em Foz do Iguaçu, você tem as Cataratas, você tem a hidrelétrica de Itaipu, a maior hidrelétrica do Brasil, uma das maiores do mundo, a maior geradora de energia limpa do planeta, e você tem uma rodovia dessa com uma via, um pedestre não pode nem andar porque pode ser atropelado, isso realmente é uma questão que precisa ser melhorada...

O gerente de outro hotel da cidade, presente na reunião, complementa:

– Nós estamos numa tríplice fronteira, do lado do Paraguai e do lado da Argentina, temos um potencial tremendo de turismo, de compras, o que se tem aqui no Paraguai de comércio, de dinheiro que gira, nós somos hoje aqui em Ciudad del Este, uma das maiores zonas comerciais do mundo. Nós somos um destino de compras que é muito próximo quando a gente fala de números, de Miami, de Orlando, de Hong Kong... Está aqui, em Ciudad del Este. Agora olha como é aqui no Brasil, com tudo que se tem... A gente já deveria estar em outro patamar, estamos muito atrasados e tudo isso faz com que os turistas não venham...

– Exatamente colega, e isso faz com que seja mais difícil realizarmos investimentos nos nossos hotéis, não conseguimos guardar dinheiro porque o turismo não está aquecido na região. Para inovar tem que fazer empréstimo nessa situação, tentar se reinventar, mas dinheiro mesmo hoje ninguém tem... Quem consegue fazer uma coisinha diferente sai na frente, mas a maioria mesmo está no mesmo barco... - Complementa um proprietário.

– Além disso, vários hotéis presentes aqui realizaram empréstimos na pandemia para cobrir os custos, já que não entrou dinheiro e as contas fixas e obrigações continuaram aparecendo mesmo com os hotéis fechados... Empréstimo esse que estamos pagando até hoje, os hotéis reabriram, mas os juros aumentaram, se você fez um empréstimo de 1 milhão de reais hoje já está em 5 milhões de reais... Estamos pagando as dívidas antigas sem ter voltado totalmente o turismo como era antes ou como deveria ser. Os números estão crescendo, mas não são os ideais como já foi comentado. - Acrescenta uma gerente de um dos hotéis mais antigos de Foz.

Karol se mostrou animada com os apontamentos e concordâncias de seus colegas e complementou:

– Acredito que o público e o privado precisam se unir para trazer investimentos para a cidade. Sugiro que a partir dessa primeira reunião nós possamos reunir forças e pensar em possíveis soluções para o próximo encontro.

Todos concordaram e a reunião foi finalizada. Laura, após ouvir todos os apontamentos ficou assustada com a conjuntura atual diante de tantas problemáticas. Com a cabeça mais fria, no dia seguinte resolveu pesquisar para ter dados mais claros sobre investimentos públicos e a história da cidade antes de tomar uma decisão. Tendo conhecimento sobre o ponto de vista dos proprietários e gerentes, qual seriam os dados para entender melhor o cenário? Quais seria o diagnóstico dos órgãos públicos de Foz sobre o desenvolvimento do turismo pós pandemia?

EXPANDINDO HORIZONTES: O MACROAMBIENTE

Após realizar algumas pesquisas sobre os órgãos públicos de Foz do Iguaçu, Laura a partir de sua rede de contatos lembrou que uma das gestoras de um dos hotéis presentes na reunião havia uma amiga de infância que trabalhava na Secretária de Turismo da cidade, desta forma pediu o contato da mesma, chamada Olivia, que por sorte tinha um espaço na agenda para fazer uma reunião. Laura queria entender melhor a situação de Foz investigando profundamente o macroambiente para ter uma visão completa, a partir de fontes com dados mais palpáveis sobre a problemática com o objetivo de confirmar ou não, se seria uma boa decisão realizar um investimento na cidade.

Antes da reunião, Laura começou seu estudo analisando o panorama econômico. Observou as tendências de mercado, a inflação e as flutuações nas taxas de câmbio, que poderiam estar afetando os custos de viagens e, conseqüentemente, a demanda por hospedagem. E acabou constatando que sim, a malha aérea está mais frágil e de acordo com uma reportagem “especialistas ouvidos pela BBC News Brasil apontam que o preço das passagens subiu por uma combinação de fatores, como a pandemia de covid-19, a alta do dólar nos últimos anos e o aumento do preço do combustível das aeronaves.” (BBC News, 2023)

Além disso, confirmou aquilo que antes tinha pesquisado: apontamentos de fontes confiáveis dizem que a mão de obra qualificada está cada vez mais escassa, mas entrou em dificuldades no momento de desdobrar a causa de tal acontecimento, este é um efeito que está sendo visto no mundo todo e até agora, pesquisas são insuficientes para apontar a causa. Visando uma visão mais ampla sobre a situação, Laura foi então procurar mais evidências no encontro com Olivia, doutora em Turismo

e tem um vasto currículo de estudos sobre turismo e especificamente o turismo em Foz.

Olivia recebe Laura, oferecendo um cafezinho e uma água. Laura agradece e vai direto ao assunto:

– Obrigada por me receber, sei que deve ser difícil conseguir um horário na sua agenda assim de última hora foi uma grande sorte, mas vou procurar ser objetiva para não ocupar muito tempo. Vendo o potencial da cidade de Foz do Iguaçu, senti interesse em realizar algum investimento no turismo ou hotelaria e vim para a cidade para entender melhor sobre o parâmetro atual. Já ouvi algumas opiniões de iguaçuenses do ramo turístico e hoteleiro de Foz, mas gostaria de saber a partir de fontes de órgãos públicos, no caso a Secretaria de Turismo, um pouco sobre a trajetória e como está o parâmetro atual.

Olivia então responde:

– Obrigada por vir a Foz do Iguaçu, é uma grande honra te receber e saber que você viu o potencial de Foz. Como você não é da cidade e também do ramo de hotelaria e turismo acho interessante abordar sobre a história do turismo e em paralelo a história da cidade, porque ambas caminham juntas.

Segundo Olivia os principais marcos iniciam quando os índios caingangues chamavam a região de Ara'puka e utilizavam as margens do Rio Iguaçu. Os primeiros registros da história do território foi a partir da viagem do espanhol Alvar Nuñez Cabeza de Vaca, em missão colonizadora rumo ao Paraguai requerido à Coroa da Espanha no ano de 1542, nela Cabeza de Vaca denominou as Cataratas de Saltos de Santa Maria (Martins; Ruschmann, 2010). Após este evento, houve em 1750 o Tratado de Madri, celebrado por Espanha e Portugal, garantindo que o território de Foz seria português.

Após várias tentativas, a ocupação realmente ocorreu em 1881 recebendo seus primeiros moradores. No início as terras eram utilizadas para extração de erva-mate e o corte de madeira, mas sem interesse de fixação tendo o objetivo de explorar as áreas (Martins; Ruschmann, 2010). Apenas em 1889, com a fundação da Colônia Militar do Iguaçu houve a ocupação efetiva do local que viria ser o município de Foz do Iguaçu e a distribuição de terrenos aos colonos interessados.

– Essa ação militar foi uma forma do governo de não permitir que as terras fossem ocupadas pelo Paraguai ou Argentina. – Salienta Olivia.

Olivia continua relatando que os Saltos de Santa Maria faziam parte da propriedade de Jesus Val por 47 anos, desde 1897, totalizando uma área de 1.008 hectares com a finalidade agrícola as margens do Rio Iguaçu (Martins; Ruschmann, 2010). Jesus Val construiu uma espécie de hotel em suas terras, que nos anos seguintes seria administrado pela família Engel. Em 1910 a Colônia Militar se tornou Vila Iguassu, distrito do município de Guarapuava e dois anos depois foi emancipada tornando parte do governo do Paraná.

– O primeiro hotel foi o Hotel Brasil, inaugurado em 1915 e era propriedade da Família Engel, o conhecido atualmente como Hotel das Cataratas, Belmond Hotel. – Informa Olivia.

Outro marco é no ano de 1916, em que Santos Dumont visita a cidade e as Cataratas e ao descobrir que era uma propriedade privada, utiliza de sua autoridade diplomática a fim de transformá-las em patrimônio nacional. Assim em 1939, o Governo Federal transforma os 1.008 hectares de Jesus Val em Parque Nacional do Iguaçu, reconhecido em 1986 pela ONU, através da UNESCO Patrimônio Natural da Humanidade, tornando o turismo a maior fonte de renda do município (Martins; Ruschmann, 2010).

– Esses fatores estão diretamente conectados com os investimentos e a visibilidade da cidade e assim a promoção do turismo. – Explica Olivia.

Ainda sobre os principais marcos Olivia informa que a construção da Ponte Internacional da Amizade, que une Brasil e Paraguai, Foz do Iguaçu e Ciudad del Leste (Martins; Ruschmann, 2010). A construção foi inaugurada em 1965 e impulsionou inúmeras obras em Foz. Junto a ela, foi concluída a BR-277 em 1969, a qual forneceu ao Paraguai o acesso ao mar, fornecendo uma outra opção além da Argentina. Somado a esses fatores em 1967 é inaugurada a pista do atual aeroporto de Foz do Iguaçu.

Juntamente as Cataratas, um fator de grande impacto foi a construção da usina hidrelétrica de Itaipu. Em 1974, inúmeras correntes migratórias trazendo principalmente trabalhadores de cidades do sul do país e São Paulo (Martins; Ruschmann, 2010). O impacto pode ser percebido, segundo dados do IBGE, que em 1970 a cidade de Foz do Iguaçu contava com por volta de 30.000 habitantes e após a construção da usina passou a ter 136.321 em 1980, registrando um aumento de 383% no total da população em 20 anos.

– E essas pessoas trazidas para trabalhar na obra da usina continuaram aqui após a mesma finalizar em 1982. – Informou Olivia.

Nesse período também ocorreu a intensificação da relação entre Brasil e Paraguai junto a ampliação do “turismo de compras”, esse fator ocasionou nos maiores investimentos de comerciantes principalmente de origem árabe e asiática (Martins; Ruschmann, 2010). Essa prática assume um papel importante para a cidade e economia local, movimentando o turismo da cidade. Atualmente esse tipo de turismo teve qualificação controlada pela aduana e Receita Federal, para não permitir passagem de contrabando. Olivia ainda relata sobre o assunto:

– Depois dos anos 2000 que começa a ter *resort*, um turismo mais de lazer e mais família, aproveitamento mais depois do ‘boom’ do turismo de compra dos anos 90, porque daí o turismo de compra deixou a imagem de Foz muito ruim, os empresários em Foz se juntam para romper com essa imagem negativa da cidade no final dos anos 90, faz uma grande campanha nos anos 2000. É nesse período, com uma campanha e uma ação integrada entre todos os empresários, do Governo, do Poder Público e Itaipu, uma ação de transformação da imagem da cidade que estava prejudicada por causa do turismo de compras e aí a gente consegue dar um ‘boom’ na visitação das cataratas e isso tem a ver também com uma revitalização do parque e tudo mais....

– Já existia antes disso órgãos públicos de turismo, certo? – Laura questiona.

– Sim, desde 1994 a gente já tinha um olhar de gestão, a gente já tem o Conselho Municipal de Turismo de Foz, que tem mais de 60 anos, mas era uma coisa

menos profissional. A partir dos anos 2000 se olha profissionalmente ao turismo de Foz, então os empresários e o Poder Público têm uma gestão mais bem elaborada e direcionada para que o turismo funcione por pernas próprias. E aí realmente tem uma grande transformação em 2011, a gente ganha o prêmio de Patrimônio Mundial da Natureza e isso transforma completamente a visão das Cataratas, leva ela para o mundo e em 2018/2019 a gente ultrapassa uma marca de 2 milhões de visitantes nas Cataratas. – Olivia responde.

– Entendo, realmente tem muita história por trás. Eu ouvi, por parte de alguns conhecidos uma reclamação sobre a mão de obra, qual é o parâmetro atual dela segundo dados e o seu conhecimento dentro de uma instituição pública? Principalmente após a pandemia. - Pergunta Laura.

– Em primeiro momento houve um grande movimento, inclusive de Itaipu envolvida, pra tentar segurar, manter as pessoas que estavam sem emprego, os guias que estavam sem emprego, e também pra que os empresários demitissem o menos possível de seus empregados durante a pandemia. No começo, havia uma esperança de que fosse rápido, mas não foi tão rápido. No começo, a demissão imediata foi de mais de 30% dos efetivos e mais de 50% dos extras, e isso foi pra mais de 50% dos efetivos e mais de 80% dos extras na continuidade, ali no meio do ano de 2020. Essas pessoas, elas se realocam, teve muita gente que mudou de cidade, teve muita gente que mudou de área. Então, os empreendimentos renunciaram aos seus servidores, seus colaboradores, só que aí o turismo volta, e aí, esse é um grande ponto pra cidade, ele volta, só que a gente não tem mão de obra disponível, porque as pessoas se colocaram em outros empregos, então, tem mão de obra disponível, não qualificada, não capacitada. – Informa Olivia.

– Então teria que realizar essa capacitação novamente. Outra questão que me informaram, é sobre as dificuldades para os turistas chegarem à cidade devido à malha aérea. – Pergunta novamente Laura.

– O turismo, ele depende muito da conectividade, então, nós estamos no extremo Oeste do Brasil, na fronteira com dois países, terrestre é um pouco complexo, nós estamos longe das capitais. Com relação ao aéreo, a nossa conectividade não é muito boa e hoje ela continua não sendo muito boa, a gente ainda está com 80% dos voos que a gente tinha antes da pandemia. Então, a gente não recuperou nem os voos que a gente tinha antes da pandemia e já estamos em 2024 e isso tem a ver com coisas muito maiores e fatores externos que não têm a ver necessariamente com a cidade. Porque aí tem a ver com a realocação da malha aérea nacional, tem a ver com as crises das companhias aéreas, tem a ver com a devolução de aeronaves que as companhias aéreas fizeram durante a pandemia, que eles ainda não recuperaram.

– E com relação aos investimentos e a movimentação financeira da cidade com relação ao turismo, qual é o parâmetro que você tem com relação a dados? – Pergunta Laura.

– Vejo muito gerentes de hotéis falando sobre o aumento das estadias. Para ampliar o número de pernoites do visitante, você tem que dar mais opções para o visitante. Então, isso a gente conseguiu aumentar em Foz do Iguaçu a partir dos anos da partir de 2010, mas mais depois de 2015 e 2019, com a implementação do Dreams, Vale dos Dinossauros, Movie Cars, Marco das Três Fronteiras, entre outras atrações. O ano de 2020 era o ano do turismo de Foz do Iguaçu, considerando que 2019 já tinha

sido um ano muito bom, mas estava todo mundo muito preparado, com muito produto novo, muito hotel novo, muita coisa nova para 2020, que era para aproveitar o ano em que a gente teria 8 ou 9 feriados prolongados, se não me engano, e em março tudo fechou. – Olivia conta, e continua sobre a pandemia do covid-19:

– Então, foi muito prejudicial para o turismo da cidade, a cidade depende muito do comércio, principalmente comércio exterior, só que a gente tem pouca dimensão de quanto o turismo e os seus serviços correlatos impactam a cidade, porque turismo não acontece só no hotel. O que está vinculado ao hotel? O produtor local que preparou, que produz o alimento, a lavanderia que lava a roupa, o transporte que leva as pessoas, a escola das crianças de todos esses trabalhadores, tudo que movimenta esses trabalhadores e assim por diante. O turismo tem toda uma cadeia, é turismo sistêmico...

– E qual seria o parâmetro pós pandêmico? – Pergunta Laura.

– Inúmeros projetos em andamento, por exemplo: Perimetral Leste, Duplicação da Avenida das Cataratas, a ponte que já estava em construção, tudo isso são projetos de muitos anos de negociação. Então assim se olhar por dimensão de município, em 2022, nós fomos o município de interior com maior investimento público do Brasil em infraestrutura, envolvendo investimento municipal, estadual e federal! Mas a relação com o cenário pós pandêmico não tem relação direta, mas o meu olhar para a pandemia foi que a gente já tinha muitos empreendimentos com investimentos programados no cenário público e no âmbito privado, o que eu percebi é que pode ser que alguns deram uma freada, esperaram um pouquinho mais, muitos não frearam e aproveitaram a pandemia para fazer a reforma, porque estava vazio e podiam fazer investimento. – Explica Olivia.

– Então você percebe que o comportamento dos investidores e investimentos não alterou? – Pergunta Laura.

– Com relação aos investimentos não, mas com relação a mão de obra sim. As empresas sofrem um pouco nesse retorno após a pandemia, porque quem era bom se colocou em outra área e muita gente ficou muito frustrada com o turismo nesse período, por causa de tudo o que aconteceu, e não queria voltar para o turismo. Então, tem sim uma mudança de comportamento, houve muitas demissões, tem um reposicionamento dos profissionais na cidade e aí depois tem uma necessidade de requalificação e reestruturação do serviço. Acredito que como na própria sociedade que ainda estamos vendo as consequências comportamentais da pandemia, tendo que nos adaptar ao *home office* dentre outros novos formatos de se trabalhar, no âmbito do turismo também houve isso, a agora as empresas e a sociedade precisam se readaptar.

– Realmente foi uma grande mudança até na forma como as pessoas visualizam sua vida e seus objetivos e refletiu em todos os âmbitos. Acredito que eu consegui ter uma boa noção da trajetória e conjuntura atual do turismo em Foz do Iguaçu. Muito obrigada, Olivia! Por me disponibilizar um pouco do seu tempo e sanar minhas dúvidas – Agradeceu Laura.

– Disponha, fico à disposição! – Finalizou Olivia.

Tendo em vista as contradições de pontos de vista sobre o turismo em Foz do Iguaçu entre os gerentes e proprietários de hotéis e os dados e a trajetória apresentada por Olivia, analise e responda as questões a seguir:

1. Na história relatada é possível observar uma contradição nos apontamentos da reunião inicial frente às informações posteriormente levantadas sobre o macro e microambiente. Qual a importância de um diagnóstico bem-feito? Como o diagnóstico equivocado sobre a conjuntura atual pode afetar a visão dos gestores?
2. Como gestor do Hotel Lagoonas de Foz do Iguaçu, qual seria a melhor posição estratégica, perante as problemáticas relatadas? Como poderia ser realizada uma análise estratégica eficaz? Quais seriam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o setor do turismo de Foz do Iguaçu?
3. Qual seria a sua análise sobre a conjuntura da cidade? E para Laura, seria uma boa decisão investir em Foz do Iguaçu?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

O caso de ensino tem como característica possuir informações incompletas, com o objetivo de simular o ambiente incerto da vida real, suas dúvidas, divergentes pontos de vista e soluções. O método é explicado como um laboratório de experiências decisórias colocando o aluno como protagonista do processo.

O presente caso foi desenvolvido com o propósito de fixação de conteúdos que se refere sobre desafios relacionados ao turismo, hotelaria, administração estratégica e uso do diagnóstico correto e na análise ambiental, pertencendo as vertentes de Administração, Turismo e Hotelaria. O caso apresenta a finalidade de desenvolver habilidades de identificação de problemas junto a tomada de decisões e proposição de soluções, tendo em vista a conexão do conteúdo teórico-conceitual abordado em sala de aula com a prática. Desta forma, tem como objetivo didático debates com relação a temáticas de desenvolvimento, investimentos, história e efeito da crise da covid-19 no turismo e hotelaria, paralelo a como proceder frente a problemáticas de gestão sabendo realizar um diagnóstico correto a partir da análise ambiental.

Fontes de informação

Sobre o caso de ensino do ramo hoteleiro, todos os personagens e o nome do hotel são fictícios, porém o contexto com as problemáticas abordadas por parte dos gerentes de hotéis e as informações sobre a história do turismo em Foz do Iguaçu – Paraná, são baseadas em fatos reais. A partir dos dados é possível realizar uma análise profunda resultando em discussões também propostas pelo caso (Chiment, 2020). Os diálogos apresentados são oriundos de entrevistas com pessoas de relevância no turismo da cidade em paralelo a uma pesquisa sobre a história e conjuntura atual.

Bibliografia adicional

Em complemento a literatura utilizada no presente caso, os autores sugerem as leituras adicionais, a critério do docente visando contribuir no conhecimento. Sobre a história do turismo em Foz do Iguaçu é indicado o ler o artigo de Martins e Ruschmann (2010) já referenciado no texto e “Um método de prospecção de cenários futuros: estudo de caso para o setor de eventos de Foz do Iguaçu no contexto pós-pandemia de covid-19” de Teles *et all.* (2024), para mais informações sobre o parâmetro atual. Com relação aos conteúdos referente a Administração Estratégica, diagnóstico e análise ambiental indica-se “O planejamento estratégico dentro da Administração Estratégica” de Melo e Ricardo (2016). Com relação ao caso para ensino, caso seja pertinente o maior conhecimento sobre o método, sugere-se “Notas sobre a Construção de Casos para Ensino” da autora Roesh (2006) e “Aprendendo em ação: a utilização de casos para a inovação no ensino e na aprendizagem” dos autores Silva e Bandeira-de-Melo (2021). Os trabalhos sugeridos estão referenciados na seção pertinente.

Plano de ensino

Para a aplicação do caso em sala, é pertinente que seja realizada a leitura sobre o turismo na cidade de Foz do Iguaçu, paralelo a importância da tomada de decisões baseadas em dados de fontes seguras. O cenário proposto é real, as problemáticas abordadas realmente ocorreram, visando aliar a teoria e prática aplicadas em sala, entretanto os personagens, hotel citado e formato da história são fictícios.

Sugere-se a seguinte divisão das etapas de aplicação e discussão:

Coluna1	Etapas	Sugestão para condução
1.0	Leitura prévia - 15 minutos	Primeiro momento, sugere-se que o material seja disponibilizado previamente para o aluno alguns dias antes visando realizar a leitura, em seguida em sala retomar a leitura em grupos.
2.0	Discussão em grupos - 10 minutos	Para dar continuidade, o caso pode ser discutido em grupos de dois a três alunos inicialmente, com o objetivo da identificação de pontos de vista similares ou diferentes.
3.0	Debate em plenários - 30 minutos	Neste momento inicia-se a abertura do debate com todos os discentes em sala.
3.1	Abertura - 10 minutos	Período de discussão previa, a partir de exposições iniciais por parte dos alunos.
3.2	Análise das questões – 20 minutos	Os pontos de vistas dos grupos devem ser expostos de forma concreta, e o docente deve direcionar as respostas para um debate produtivo.
4.0	Encerramento da discussão – 10 minutos	O professor deve neste último momento conectar as respostas dos grupos, associando com a teoria, conforme possível. Sugere-se também que o

professor recolha as respostas dos alunos e posteriormente entregue as mesmas revisadas.

Fonte: Elaboração própria.

Análise das questões propostas

Considerando o caso de ensino sobre o ramo turístico e hoteleiro de Foz do Iguaçu e as problemáticas apontadas pelo caso, com o objetivo de guiar o discente, segue abaixo sugestões de possíveis soluções a serem abordadas pelos discentes.

Questão 01 – Na história relatada é possível observar uma contradição nos apontamentos da reunião inicial frente às informações posteriormente levantadas sobre o macro e microambiente. Qual a importância de um diagnóstico bem-feito? Como o diagnóstico equivocado sobre a conjuntura atual pode afetar a visão dos gestores?

Discussão: A análise ambiental é realizada por meio do diagnóstico correto, por meio de pesquisas do ambiente interno, operacional e geral. Realizar pesquisas mais amplas usando fontes confiáveis é crucial para obter uma visão completa e precisa de qualquer situação. Segundo Flick (2009), a validade e a confiabilidade dos dados são essenciais para a pesquisa científica e prática gerencial, pois influenciam diretamente a precisão das conclusões, utilizar fontes confiáveis permitem uma análise mais assertiva, tornando possível compreender nuances de um determinado cenário, desta forma é possível determinar incongruências ou congruências entre bases de achismos e dados.

A utilização das 5 forças de Porter é muito utilizada para realizar o posicionamento estratégico da organização. Entender as chances de ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, poder de negociação de fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e concorrentes existentes pode demonstrar o melhor posicionamento da organização para se sobressair no mercado competitivo e entender características básicas do ambiente que define as forças competitivas (Santos Barboza; Rojo, 2015). A partir da verificação das forças a instituição pode definir seu tipo de estratégia, com alvo amplo focado em custo ou diferenciação ou em alvo estreito, com enfoque em custo ou enfoque em diferenciação.

Na história temos como o microambiente, isto é, o espaço próximo da personagem Karol, a falta de mão de obra, o valor das viagens aéreas e a falta de investimento local, no decorrer de seu discurso os demais gerentes de hotéis ali presentes se declaram a favor de Karol causando um efeito de Paradoxo de Abilene, enunciado por Jerry B. Harvey, que se descreve por uma situação onde um grupo toma uma decisão coletiva que vai contra as crenças individuais dos seus membros por todos acreditarem que os demais concordam com a ideia apresentada, resultando em uma escolha que nenhum membro realmente apoia (Porter, 1980).

Considera-se como macroambiente o ambiente externo à compreensão dos gerentes de hotéis que estavam presentes na reunião, também chamado de ambiente físico secundário, abrangendo todos os elementos a ela relacionados (Kotler e Armstrong, 2014). A personagem principal, por meios confiáveis e críveis, descobre

que a mão de obra foi severamente afetada pelos acontecimentos da pandemia, fazendo com que pessoas se realocassem em outros locais, mudando de cidade e não retornando, tornando-se escassa.

Sobre as malhas aéreas, também foram afetadas pela pandemia, retornando com 80% dos voos que tinham anteriormente, as realocações das malhas áreas são fatores intrinsecamente externos que não possuem relação direta com a cidade, tendo em vista também o prejuízo financeiro nas quais as empresas aéreas enfrentaram.

O tópico sobre a falta de investimento é o mais discutido na história, e podemos ver que sem dúvidas os investimentos são contínuos na cidade e que a mesma indica um crescimento constante com vários projetos em andamento. A falsa ideia que leva a crer na falta de investimento é o lento retorno depois da pandemia, e as grandes mudanças feitas por conta da mesma.

Questão 02 – Como gestor do Hotel Lagoonas de Foz do Iguaçu, qual seria a melhor posição estratégica, perante as problemáticas relatadas? Como poderia ser realizada uma análise estratégica eficaz? Quais seriam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o setor do turismo de Foz do Iguaçu?

Discussão: A falta de análise dos gestores pode levar a conclusões precipitadas e muitas vezes errôneas, resultando em atitudes e estratégias inadequadas, que não solucionam o problema real enfrentado pela instituição.

Segundo Mintzberg (1994), a capacidade de formulação de estratégias eficazes está diretamente relacionada à compreensão das condições atuais do ambiente organizacional e do mercado. além disso a falta de análise pode acarretar a falha em identificar oportunidades ou ameaças, prejudicando a capacidade da organização de sucesso, uma abordagem sistemática e precisa por outro lado irá mitigar estes erros e maximizar as chances de sucesso. A análise do ambiente pode ser feita pela matriz SWOT pois em seu diagnóstico são apontadas características tanto do ambiente externo como do ambiente interno, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Santos Barboza; Bojo, 2015).

A matriz SWOT está dividida entre ambiente forças do ambiente interno, pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas), e ambiente externo, nas oportunidades e ameaças. Outra observação é que os pontos fortes e oportunidades auxiliam o desenvolvimento da organização enquanto os pontos fracos e ameaças atrapalham o desenvolvimento da mesma, necessitando de uma maior atenção dos gestores. Sendo assim, para a análise faz-se necessário questionar:

1. Forças: O que a instituição faz bem? Qual é o diferencial?
Resposta: Com relação ao hotel Lagoonas, que foi informado no texto, o principal diferencial seria o design aconchegante e apartamentos privativos juntamente a qualidade da gastronomia, apresentando também uma piscina aquecida e quadra de Tênis e *Beach tennis*.
2. Fraquezas: O que poderia melhorar? Quais recursos poderiam melhorar o desempenho?
Resposta: Percebe-se que a partir do texto que a fraqueza do hotel Lagoonas e dos outros presentes na reunião seria a falta de análise do ambiente micro

e macro, afetando conseqüentemente no diagnóstico como também na solução do problema.

3. Oportunidades: Existem lacunas no mercado que o serviço do hotel Lagoonas poderia preencher?

Resposta: Cidade em crescimento constante e sem indícios de declínio, desta forma se torna mais certo o investimento, tendo em vista de que o mercado está ao mesmo tempo em crescimento. Atrativos únicos por conta da formação natural de quedas d'água proporcionando um ambiente favorável ao investimento no setor turístico, grande variedade.

4. Ameaças: Quais mudanças podem ocorrer no setor que podem afetar o hotel?

Resposta: Crise da malha aérea que torna o valor da diária mais baixo, possíveis pandemias, região atrativa para investimentos de outras redes hoteleiras, falta de mão de obra especializada e certa descrença no ramo turístico após a pandemia do covid-19.

Como sugestão, também é possível utilizar ferramentas estatísticas reconhecidas e validadas para analisar de forma mais precisa a matriz SWOT.

Questão 03 - Qual seria a sua análise sobre a conjuntura da cidade? E para Laura, seria uma boa decisão investir em Foz do Iguaçu?

Discussão: Todo investimento acarreta um risco, por mais assertivo que pareça, o gerenciamento de riscos é muito importante de modo a tomar decisões, com o mesmo é possível se adaptar de melhor forma às mudanças, análises de risco de mercado identificando se o investimento é muito passivo a mudanças no ambiente como mudanças econômicas políticas e ou sociais, risco de crédito para analisar se o investidor e o investido possuem plena capacidade de pagar suas dívidas e por fim o risco de liquidez que se caracteriza como uma medida de facilidade para ser convertido em dinheiro, existem várias análises para mitigar o risco na hora de investir mas este risco nunca será nulo (Marquesan; Brondani, 2012) . Dito isso, levando em conta o crescimento constante da cidade em investimentos e por ser um dos maiores destinos turísticos do Brasil, seria sim uma boa decisão investir em Foz do Iguaçu.

Encerramento da Discussão

No encerramento da discussão, sugere-se que o docente relembre os principais pontos abordados pela discussão previa e as seguintes respostas dos discentes no debate do plenário. Após a retomada dos pontos destacados, é importante que o professor conecte com o conteúdo teórico, analisando as soluções em suas propostas semelhantes e confrontando as que forem divergentes.

REFERÊNCIAS

BARBOSA SANTOS, J. V. ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa de setor moveleiro por meio da análise SWOT, matriz BSG e 5 forças de Porter. **Revista de Micro e Pequenas Empresas (FACCAMP)**, volume 9, ed. 1, Jan – Abr 2015.

BBC News. Por que viajar de avião está tão caro no Brasil. **BBC News**, 11 junho 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2023/06/11/por-que-viajar-de-aviao-esta-tao-caro-no-brasil.ghtml> Acesso 07 agosto 2024.

CHIMENTI, P. C. Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376-379, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>

FLICK, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed, 2009.

GARCIA, Amanda. Escassez de mão de obra qualificada no Brasil atingiu 81% em 2022, diz pesquisa. **CNN Brasil**, 21 junho 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-atingiu-81-em-2022-diz-pesquisa/#:~:text=pesquisa%20%7C%20CNN%20Brasil-,Escassez%20de%20m%C3%A3o%20de%20obra%20qualificada%20no,81%25%20em%202022%2C%20diz%20pesquisa&text=Uma%20pesquisa%20realizada%20pelo%20ManpowerGroup,m%C3%A9dia%20global%20%C3%A9%20de%2075%25>. Acesso 07 agosto 2024.

GRUPO Cataratas. 5 curiosidades sobre as Cataratas do Iguçu. Grupo Cataratas, 14 julho 2020. Disponível em: <https://grupocataratas.com/5-curiosidade-sobre-as-cataratas-do-iguacu/> Acesso: 07 agosto 2024

GOVERNO do Estado do Paraná. Foz do Iguçu recebe prêmio como 5º destino mais buscado da América do Sul. Agência Estadual de Notícias do Governo do Estado do Paraná, 27 fevereiro 2024. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Foz-do-Iguacu-recebe-premio-como-5o-destino-mais-buscado-da-America-do-Sul> Acesso 07 agosto 2024.

ITAIPU Binacional. Perguntas Frequentes. **Itaipu Binacional**, Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/perguntas-frequentes> Acesso: 07 agosto 2024

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Principles of Marketing. Pearson, 2014.

MARTINS, L. R. M. RUSCHMANN, D. V. M. Desenvolvimento Histórico Turismo Estudo de Caso: Foz do Iguçu – PR. **Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**, Universidade de Caxias do Sul – RS, 2010.

MARQUESAN, L. H. F. BRONDANI, G. (2012). ANÁLISE DE INVESTIMENTOS. **Revista Eletrônica De Contabilidade**, 3(1), 35. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198109466137> Acesso 07 agosto 2024.

MELO ELIAS, S. RICARDO, T. R. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Faculdade Doctum de Administração da Serra, 2016. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1521/1/O%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%c3%89GICO%20DENTRO%20DO%20CONCEITO%20DE%20ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%20ESTRAT%c3%89GICA.PDF> Acesso 07 agosto 2024.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Editora Bookman, 1ª edição, 2004.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. **Free Press**, 1980.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Notas sobre a Construção de Casos para Ensino*. Salvador: 30 EnANPAD, 2006.

SILVA, Anielson Barbosa. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. *Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SINDHOTÉIS. Dados do setor. **SINDHOTÉIS Foz**, 2011. Disponível em: <https://sindhoteisfoz.com.br/dados-do-setor/> Acesso 07 agosto 2024.

TELES MACIEL, A. L. DAMKE, E. J. FERASSO. NUNES MACIEL, Joylan. MUm método de prospecção de cenários futuros: Estudo de caso para o setor de eventos de Foz do Iguaçu no contexto pós-pandemia de covid-19. **Revista Orbis Latina**, volume 14, número 1, 2024.

URBIA Cataratas. Vazão histórica das Cataratas do Iguaçu em 2023. **Blog Cataratas do Iguaçu**, 07 dezembro 2023. Disponível em: <https://cataratasdoiguacu.com.br/blog/vazao-historica-das-cataratas-do-iguacu-em-2023/> Acesso em 07 agosto 2024.