

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO**

**A HOTELARIA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE:
GESTÃO DE REDES E GESTÃO FAMILIAR**

CAXIAS DO SUL

2005

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO**

A HOTELARIA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE:

GESTÃO DE REDES E GESTÃO FAMILIAR

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – Linha de pesquisa: Turismo e Hotelaria – Organização e Gestão como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo.

HELENA CHARKO RIBEIRO

ORIENTADOR: PROF. DR. CARLOS HONORATO SCHUCH SANTOS

CAXIAS DO SUL

2005

Dedico esse trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, deixo o meu agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, colaboraram para a sua realização. O destaque de alguns nomes é uma maneira de homenagear a todas essas pessoas, pelo incentivo e apoio.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos, pelo incentivo, atenção, sabedoria, conhecimento e paciência, que foram essenciais na execução do trabalho.

As equipes de funcionários que compõe a Secretaria e Coordenação, pela atenção durante o período de dois anos que estive nas dependências desta Universidade.

A Sra. Maria do Livramento Cajaseiras de Carvalho que garantiu minha estada em Caxias do Sul, pelo seu apoio logístico e amizade que se instaurou desde o primeiro dia que deu início esta trajetória.

A minha colega Roberta Cajaseiras de Carvalho pela acolhida, amizade, compreensão e garra.

A duas grandes amigas, pelo incentivo, paciência e por acreditarem no meu trabalho, Ana Claudia Chagas Nascimento e Ivete Scalco (*in memoriam*).

Ao meu Coordenador do Curso de Turismo das Faculdades de Taquara, Prof. Mestre Eurico de Oliveira Santos, pelo apoio, compreensão e incansável incentivo.

À minha família por estarem sempre a meu lado nesta longa e árdua jornada me apoiando em todos os momentos.

RESUMO

O hotel é um elemento importante para a atividade turística e para o deslocamento humano. Faz parte da oferta de uma destinação turística e do produto turístico.

Na cidade de Porto Alegre, onde este estudo analisou a hotelaria de gestão familiar (hotelaria tradicional) e as redes hoteleiras internacionais foram pesquisados elementos referentes à gestão de dois tipos de hotelaria. A evolução, características hoteleiras e gestão fizeram parte deste estudo que procurou entender as razões pelas quais os hotéis de gestão familiar tiveram que se adaptar às novas tendências de mercado com a chegada das redes hoteleiras internacionais na cidade a partir de 1995.

Nesse contexto, a primeira parte do trabalho, a partir da pesquisa exploratória e revisão da literatura apresenta os elementos históricos da hotelaria internacional e no Brasil, bem como são vistos os elementos que compõem uma empresa familiar, seu fundador, a família, e os aspectos referentes à sucessão, elemento forte e que influencia muito a gestão de empresa familiar. Em seguida são apresentados itens da empresa profissional, a família, a sociedade e a administração.

A seguir levanta e descreve os dados referentes à evolução da hotelaria de gestão familiar e das redes internacionais instaladas na cidade de Porto Alegre, assim como características de ambas as gestões.

A segunda parte é constituída de uma pesquisa descritiva realizada junto aos gestores dos hotéis de gestão familiar e de redes internacionais, no sentido de detectar as reações desses empreendimentos tão iguais e tão diferentes ao mesmo tempo. Iguais por oferecerem serviços e hospedagem e diferentes no que diz respeito a sua gestão. A gestão familiar ainda fortemente arraigada as suas origens (fundador) e tentando permanecer num mercado tão competitivo tenta se nivelar com às redes hoteleiras internacionais na questão da gestão bastante complexa da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: hotelaria, gestão, gestão familiar, hotelaria familiar, empresa familiar.

ABSTRACT

The hotel is an important element for tourist activity and for human displacement. It is part of the tourist destination offer and of the tourist product.

In the city of Porto Alegre, this study analyzed the elements referring to two kinds of hospitality industry: family-run hotel (traditional hotel) and international hotel nets. Evolution, hotel characteristics and management were part of this study that sought to understand the reasons whereby the family-run hotels had to adapt themselves to the new market trends with the arrival of the international hospitality industry to the city in 1995.

In this context, the first part of this study, based on an exploratory research and on a literature revision, presents historical elements of international and Brazilian hospitality industries. The elements that compose a family-run company, its founder, the family, and aspects related to succession (an element that strongly influences the family-run company management) are seen as well.

After that, this study describes aspects of family-run hotel management, partnership hotel management and hotel management in general. Then it refers to evolution data of family-run hotel management and of international chains established in the city of Porto Alegre, as well as their management characteristics.

The second part is comprised of a descriptive research carried out with managers of family-run hotels and also of international hotel chains, in the sense of detecting the reaction of these so similar yet so different enterprises: similar for offering the same basic services and different in their management. Family-run management, still strongly rooted in its origin (founder) and trying to remain in a competitive market seeks to level itself to the international hotel chain referring to the very complex management of service quality.

Key-Words hospitality industry, management, family-run hotel.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 PROBLEMAS.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.4 DELIMITAÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA HOTELARIA.....	21
2.1.1 Hotel.....	27
2.1.2 Hospitalidade.....	29
2.1.3 Hospedagem.....	32
2.1.4 Hotelaria Internacional.....	36
2.1.5 Hotelaria no Brasil.....	40
2.1.5.1 A Força do Mercado.....	57
2.1.5.2 Costa do Saúpe.....	60
2.2 ASPECTOS DA EMPRESA FAMILIAR.....	62
2.2.1 Família.....	62
2.2.2 Fundador.....	64
2.2.3 Empresa Familiar.....	68
2.2.3.1 Componentes da Empresa Familiar.....	73
2.2.3.2 Histórico da Empresa Familiar.....	77
2.2.3.3 Conceito.....	82
2.2.3.4 Conflitos e Interesses.....	83
2.3 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	84
2.3.1 Sucessão.....	84
2.3.2 Profissionalização.....	90
2.4 EMPRESA PROFISSIONAL.....	91
2.4.1 Gestão Moderna de Empresa Familiar.....	93
2.4.2 Governança Corporativa.....	94
2.4.3 Conselho de Família.....	97

2.4.4 Conselho da Sociedade.....	99
2.4.5 Conselho de Administração.....	100
3 PROCESSO METODOLÓGICO.....	103
3.1 METODOLOGIA QUALITATIVA.....	103
3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	104
3.3 PESQUISA DESCRITIVA.....	105
3.4 TÉCNICAS DE ENTREVISTA.....	106
3.5 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	111
3.5.1 População Pesquisada.....	111
3.5.2 Coleta de Dados.....	112
3.5.3 Documento de Apresentação.....	112
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	114
4.1 EVOLUÇÃO DA HOTELARIA EM PORTO ALEGRE.....	115
4.1.1 Hotelaria Familiar na cidade de Porto Alegre.....	116
4.1.2 Hotelaria Internacional na cidade de Porto Alegre.....	122
4.1.2.1 Rede Accor.....	122
4.1.2.2 Rede Starwood.....	126
4.1.2.3 Rede Sol Meliá.....	127
4.2 HOTELARIA FAMILIAR E NÃO-FAMILIAR (REDES HOTELEIRAS INTERNACIONAIS).....	129
4.2.1 Características da Hotelaria Familiar da Cidade de Porto Alegre.....	129
4.2.2 Características da Hotelaria Não-Familiar (Redes Internacionais) na Cidade de Porto Alegre.....	133
4.2.2.1 A Mundialização dos Mercados.....	134
4.2.2.2 Foco na Gestão.....	135
4.2.3 Gestão.....	136
4.2.3.1 Gestão de Hotelaria Familiar.....	136
4.2.3.1.1 Pontos Positivos da Gestão Familiar.....	139
4.2.3.1.2 Pontos Negativos da Gestão Familiar.....	140
4.2.3.2 Gestão da Hotelaria não-familiar (Redes Hoteleiras Internacionais).....	142
4.3 HOTELARIA FAMILIAR E NÃO-FAMILIAR: RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS E FORMAS DE GESTÃO.....	143
4.4 RESPOSTAS OBTIDAS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS JUNTO AOS RESPONSÁVEIS DOS HOTÉIS DAS REDES INTERNACIONAIS ÀS QUESTÕES PROPOSTAS PELA PESQUISADORA.....	145
4.5 RESPOSTAS OBTIDAS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS JUNTO AOS RESPONSÁVEIS DOS HOTÉIS DE GESTÃO FAMILIAR ÀS QUESTÕES PROPOSTAS PELA PESQUISADORA.....	148
4.6 ANÁLISE DOS DADOS DOS HOTÉIS DE REDES INTERNACIONAIS.....	162

<u>4.7 ANÁLISE DOS DADOS DOS HOTÉIS DE GESTÃO FAMILIAR.....</u>	<u>165</u>
<u>CONCLUSÃO.....</u>	<u>174</u>
<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>177</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>193</u>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Público da Empresa Familiar.....	74
FIGURA 2:	Sistemas e Subsistemas.....	138
FIGURA 3:	Árvore Genealógica da Empresa Familiar.....	141

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Empresa Familiar – Definições e Características.....	71
QUADRO 2:	Hotéis a partir de 1870 na Cidade de Porto Alegre.....	120
QUADRO 3:	Hotéis a partir de 1950 na Cidade de Porto Alegre.....	121
QUADRO 4:	Hotéis Internacionais a partir de 1995 na Cidade de Porto Alegre.....	121
QUADRO 5:	Estágio Inicial de Desenvolvimento da Empresa.....	130
QUADRO 6:	Características da Empresa Familiar.....	132
QUADRO 7:	Características da Primeira Geração.....	133
QUADRO 8:	Características da Segunda Geração.....	133
QUADRO 9:	Características da Terceira Geração.....	133

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Redes de Hotéis e Flats separadas por Unidades	
Características.....	56

1 INTRODUÇÃO

O estudo proposto apresenta uma comparação entre a gestão hoteleira das redes internacionais em relação à gestão hoteleira familiar na cidade de Porto Alegre. Para tanto foi feita uma revisão bibliográfica e uma investigação, através de entrevistas, junto aos proprietários (fundadores/herdeiros) no caso dos hotéis de gestão familiar, e com os responsáveis das redes internacionais na capital gaúcha.

Assim sendo, apresentou-se um referencial teórico que deu suporte ao desenvolvimento do trabalho, mostrando a importância do segmento hoteleiro para o turismo.

Apresentaram-se também as novas formas de gestão, as quais sofreram transformações, vindo a contribuir para isto a tecnologia e as inovações no setor, a começar pelas novas formas de atuação do mercado. Um exemplo disso foram as fusões dos grandes conglomerados, como a ITT (*International Telephone Telegraph*, empresa norte-americana), que acabou fundindo a sua marca de hotéis Sheraton a Lodging Trust. Convém lembrar que as fusões e aquisições de grupos hoteleiros são bastante frequentes. Em razão disso foi feita uma delimitação temporal para o estudo proposto.

Com a globalização no final do século XX e início do século XXI, à medida que as empresas estão se expandindo para outros territórios e até mesmo continentes, o consumidor tornou-se “mais importante que o produto”. Com essa nova situação, o setor

hoteleiro tem oferecido uma gama de instalações, hospedagens, preços e localizações, o que fez surgir um número incontável de marcas, sub marcas e marcas associadas. Um exemplo é o “Stouffers”, famoso nome de hotel que foi incorporado pelo grupo “Renaissance” e depois desapareceu devido a essas fusões. Diante disso, pode-se perguntar o que acontecerá com os grupos “Sheraton”, “Westin” e “Caesar's”, que hoje são propriedade do mesmo grupo?

Em relação a este quadro, cabe lembrar que, atualmente, os hotéis também desempenham um papel vital, oferecendo instalações para as mais diversas transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Isto significa que o produto hospedagem foi ampliado pelo hotel que começou a oferecer outros serviços. Neste sentido, os hotéis são importantes à economia e às sociedades como o transporte, a comunicação e os sistemas de distribuição a varejo, bens e serviços. Através de suas instalações, os hotéis contribuem para a produção total de bens e serviços que constituem o bem-estar substancial de nações e comunidades.

Medlik & Ingram (2004, p. 4-5) afirmam que “[...] os hotéis são uma importante fonte de comodidade para os residentes locais. Os restaurantes, bares e outras instalações em geral alternam vários clientes, e muitos hotéis se tornam centros sociais de suas comunidades”. Os hotéis também são um meio de obtenção de moedas estrangeiras e de empregadores de mão-de-obra.

Quanto à gestão hoteleira de redes, Jamal (*apud* GEE e FAYOS-SOLÁ, 2003, p. 65) afirmam que os hotéis de redes são geridos e operados a partir de sistemas diferentes. Entre os vários modelos destacam:

- a) propriedade e administração exercidas com autonomia;
- b) propriedade e operação independentes, filiadas a redes;
- c) propriedade e operação por parte de redes;
- d) propriedade independente e operação por parte de redes;
- e) hotéis franquizados, e
- f) hotéis pertencentes a *referral groups*¹

Já a gestão hoteleira familiar, seundo Werner (2004, p. 4) “[...] está diretamente vinculada com o controle acionário”, sendo que a presença de um gestor familiar é uma das características importantes que define a atuação de uma empresa familiar. O autor ainda ressalta que um dos grandes tabus da gestão familiar é a profissionalização.

Sendo assim, no decorrer dos capítulos que se seguem, esta situação comparativa foi relatada com maior abrangência e especificação.

1.1 JUSTIFICATIVA

Porto Alegre é, historicamente, uma cidade que sempre despertou interesses em razão de sua localização, pode-se dizer, estratégica.

A cidade de Porto Alegre, no extremo sul do Brasil, é privilegiada em termos de clima, vegetação, cultura, arquitetura, história e negócios, desde cedo inspirou os

¹ *Referral Groups*: Um grupo de referência para Bearden & Etzel (1982) é qualquer “pessoa ou grupo de pessoas que influencia, significativamente, o comportamento de um indivíduo”. De forte foco pelas organizações está a influência pelo lado social. Grupos de referência são qualquer tipo de agregação social que pode influenciar atitudes e comportamentos, incluindo: a) grupos primários; b) grupos secundários e c) grupos aspiracionais. Outros grupos de referência ou tribo (skatistas, surfistas, etc.), também não podem ser descartados por gestores e estrategistas. Quanto maior a credibilidade do influenciador do grupo, maior seu impacto influenciador sobre as outras pessoas, estes líderes liberam suas experiências próprias e acabam induzindo nos usuários dos produtos.

imigrantes. Foi nesta cidade que grandes empreendedores estabeleceram suas raízes e desenvolveram seus negócios. Dentre esses negócios destaca-se o segmento da hotelaria, que teve grande importância para o desenvolvimento da cidade em vários aspectos.

Desde o final do século XIX e início do século XX, importantes estabelecimentos hoteleiros transformaram a paisagem da cidade. Tais empreendimentos, na maioria fundados por estrangeiros ou filhos destes, tiveram a iniciativa de dar sua contribuição para o desenvolvimento da cidade, bem como a realização de seus sonhos, que, imaginavam, teriam continuidade através de seus descendentes, o que veio a ocorrer com muitos.

No início do século XX, a cidade de Porto Alegre crescia, os negócios de importações e exportações atraíam muitos outros negócios e para tanto era necessário local para abrigar os que chegavam a negócios ou a turismo.

A vida social e cultural na cidade de Porto Alegre era intensa, sendo que grandes companhias de teatro de revista, artistas e políticos passavam pela cidade, personalidades nacionais e estrangeiras.

Em razão disso, grandes hotéis foram construídos para oferecer conforto, luxo e entretenimento, tanto aos hóspedes quanto aos cidadãos locais. Convém destacar que os hotéis eram de propriedade familiar e, portanto, geridos pelo fundador e seus descendentes. Assim foi até os anos de 1940, quando se nota o início do “declínio” (LEÃO, Revista Arquitexto, nº zero, 2000), não somente dos hotéis, mas também da cidade. Isso primeiramente em razão da II Guerra Mundial, sendo que, na década

seguinte, em 1950 (período pós-guerra), a hotelaria existente na cidade de Porto Alegre começou a sentir os efeitos das mudanças, mas se manteve inerte a estas, e grandes hotéis como Grande Hotel, Hotel Carraro e tantos outros desapareceram, entretanto, alguns ainda resistiram, como o Hotel Majestic, mas por algum tempo (tendo encerrado suas atividades em 1980). Esta hotelaria tradicional de gestão familiar não se preocupou em conhecer ou adaptar-se às mudanças no cenário local e mundial, não investindo em seu desenvolvimento como empreendimento hoteleiro.

Esta resistência ao “novo” nota-se com o passar do tempo. Surgem, então, novos hotéis com construções mais modernas, maiores e não tão sofisticadas, mas atendendo a uma nova demanda de mercado. Também estes eram de gestão familiar, como exemplo o Umbu Hotel fundado em 1940 (tendo sido vendido em 2001, e que continua suas atividades hoteleiras, mas em um prédio menor que o original), o Porto Alegre City Hotel fundado em 1951 (vendido em 1990, continua com sua atividade hoteleira, apenas com outro proprietário), o Hotel Plaza Porto Alegre criado em 1958 (faz parte da Rede Plaza de Hotéis), o Hotel Embaixador em 1963, o Hotel Everest em 1954, sendo que o mais antigo, o Hotel Metropolitan Centro, fundado em 1930 (localizado na Rua Andrade Neves, 59), foi vendido em 2003. Hoje, no prédio onde funcionava o hotel, está instalado um dos departamentos do Ministério Público do Rio Grande do Sul.

Diante disso, a cidade de Porto Alegre entrou em um período de “acomodação” até os anos 90, quando são retomados os investimentos na cidade, que até então era apenas um “corredor de passagem” tanto para o empresário como para os turistas.

A partir de 1995, a cidade retoma o seu crescimento, com a entrada de novos investimentos e com a chegada de redes hoteleiras internacionais como a rede Accor de

origem francesa instalando na cidade um de seus hotéis da marca Parthenon. Com a retomada do crescimento (anos de 1990), novos investimentos são atraídos para a cidade. Os eventos de grande porte (Feiras, Congressos, Fórum Social Mundial, etc.) contribuem com o incentivo aos novos hotéis na capital, pois a rede hoteleira existente não comporta a demanda.

Assim, entre 1997 e 2002, mais especificamente, foram abertos 25 novos² hotéis (www.hia.com.br, acesso em 07/02/2003). Acontecimento importante deste período foi a inauguração do novo Aeroporto Internacional Salgado Filho.

Dessa maneira, o parque hoteleiro existente na cidade e, predominantemente de gestão familiar, obrigou-se a investir no seu empreendimento para então competir no mercado atual.

O turismo também voltou a ser incentivado. A partir de 1999 o poder público passou a participar de forma mais efetiva, com uma nova visão e preparo para reativar a cidade como um destino turístico. Assim, com a criação do Porto Alegre Turismo Escritório Municipal, foram implantadas ações políticas e públicas neste setor, houve uma aproximação mais forte e confiante entre o setor público e privado. Passaram a trabalhar em conjunto para o desenvolvimento do turismo na cidade de Porto Alegre.

Assim, os investimentos no setor hoteleiro da cidade iniciaram sua modernização com a chegada de novas redes e suas marcas hoteleiras internacionais tais como: Hotel Sheraton (rede Starwood), Tryp Hotel (rede Sol Meliá), Novotel, Parthenon, Ibis (estes últimos da rede Accor). Sendo que há investimentos hoteleiros previsto para inauguração

² Dentre estes 25 novos hotéis encontram-se também hotéis de gestão familiar nacional (Deville/Paraná) de gestão familiar local (Coral Tower/Porto Alegre), uma administradora nacional (Intercity), e uma franquia de rede internacional (Holiday Inn).

em 2006 (um hotel da marca Formule 1, pertencente à rede francesa Accor). Estas redes vêm com uma proposta não apenas de mais um hotel na cidade, mas também com uma proposta mais arrojada em termos de arquitetura, instalações, tecnologias e serviços juntos à nova forma de gestão “profissional”, o que será tratado neste trabalho em item específico. Uma nova proposta para competir no mercado.

Sabe-se que a hotelaria tem grande significado e importância para o turismo. Beni (1998, p. 187), afirma que “[...] a hotelaria é um dos componentes importantes do turismo, pois é um dos elementos do produto turístico fazendo parte de um subsistema de turismo”.

Também foram verificadas as características desses dois tipos de gestão, bem como as transformações ocorridas ao longo dos anos 90, na cidade, na hotelaria tradicional já instalada e quando estas redes internacionais começaram a se instalar na capital gaúcha.

1.2 PROBLEMAS

Quanto aos problemas da pesquisa identificaram os seguintes:

- a) Quais os reflexos nas incorporações hoteleiras como resultado do desenvolvimento do turismo na cidade de Porto Alegre, tendo empreendimentos hoteleiros com gestão diferenciada (familiar tradicional e redes internacionais)?
- b) Estariam os empreendimentos de gestão familiar preparados para este novo desafio?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta investigação é identificar as principais diferenças entre a gestão hoteleira familiar e a gestão das redes internacionais na cidade de Porto Alegre a partir dos anos 90.

Assim, para atingir o objetivo geral, foram perseguidos três objetivos específicos.

São eles:

1. Identificar a evolução da hotelaria na cidade de Porto Alegre, mostrando a participação das empresas familiares;
2. Identificar as características da hotelaria familiar e das redes internacionais;
3. Identificar as características dos dois tipos de gestão (familiar e internacional).

1.4 DELIMITAÇÃO

A delimitação deste estudo compreendeu o período do ano de 1995 até 2004. A escolha desse período deveu-se ao fato de que foi a partir do ano de 1995 que a primeira rede internacional de hotéis instalou-se na capital gaúcha, dando início a uma transformação no setor hoteleiro que, até essa data (1995), era predominantemente de hotéis de gestão familiar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA HOTELARIA

A hotelaria tem um papel importante para uma localidade, na captação e manutenção de visitantes, oferecendo conforto e segurança para os residentes temporários.

Andrade (2000, p. 165) ressalta que:

O mais antigo registro a respeito da hospedaria organizada data da época dos Jogos Olímpicos, em cuja organização e instalações constava o dispositivo de recepção e hospedagem, que consistia em um abrigo de grandes dimensões, em forma de choupana. Denominava-se *Ásylon* ou Asilo, porque era um recinto inviolável, com a finalidade de permitir o repouso, a proteção e privacidade dos atletas de fora, convidados a participar das cerimônias religiosas e das competições esportivas.

Havia no Império Romano dois tipos de hospedarias para atender aos que transitavam pelas estradas do território que foram denominadas de *estalagem* e *estábulo*. Sendo a primeira uma hospedaria para atender a nobres e oficiais, formada por várias casas pequenas com uma única saída para a rua; a segunda era uma grande coberta, usada para proteger os plebeus, o gado e os animais de montaria contra as intempéries do tempo e os perigos da noite (ANDRADE, 2000).

Neste período, em Roma, havia as termas, embora, estas não se destinassem à hospedagem e sim ao lazer, dispunham de água quente, instalações amplas e cômodos para os usuários descansarem. Dependendo do *status* do cliente, esses aposentos podiam ser luxuosos e de grandes dimensões, ou mais simples, menores, até mesmo de uso coletivo, para as pessoas comuns (CAMPUS e GONÇALVES, 1998).

A evolução da hotelaria, conforme Campos e Gonçalves (1998), sofreu influência dos gregos e romanos, especialmente desses últimos.

Com a queda do Império Romano, as estradas ficaram perigosas, por conseguinte as viagens diminuíram e, conseqüentemente, as estalagens e pousadas tiveram o número de hóspedes reduzidos, prejudicando seriamente este tipo de estabelecimento. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis (CAMPOS e GONÇALVES, 1998).

Os serviços oferecidos pelos religiosos aos viajantes e peregrinos eram abrigo e alimentação, o que se tornou, com o passar do tempo, uma atividade organizada. Assim foram construídos quartos e refeitórios separados para os visitantes e peregrinos, sendo que os religiosos é que faziam o atendimento desses viajantes. Mais tarde foram construídos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes, dando assim origem às pousadas.

Segundo Campos e Gonçalves (1998), no século XII, as viagens na Europa voltaram a se tornar mais seguras e rapidamente as hospedarias instalaram-se ao longo das estradas. Surgem, então, leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, principalmente na França e na Inglaterra.

No período entre 1750 a 1850, na Inglaterra, as estalagens foram substituídas pelos *Inns*³, que ofereciam diversidade de serviços, alto padrão de limpeza e excelente alimentação (CAMPOS e GONÇALVES, 1998). No interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos monastérios que fechavam suas portas. Como exemplo cita-se alguns modernos hotéis ingleses, tais como: o *New Inn*, em Gloucester, e o

³ INNS: são hotéis de categoria econômica.

George, em Glastonbury (CAMPOS e GONÇALVES, 1998).

Já na época do Renascimento, era grande o número de hotéis que apresentavam a seus hóspedes conforto e serviços que muitas residências de nobres da época desconheciam.

A respeito disso, Andrade (2000, p. 167) ressalta:

O hotel Hospitin Bovis, da cidade de Pádua, equipou-se com tamanho requinte que os leitos de seus alojamentos possuíam colchões de palha, conforto que raros nobres possuíam, que os pobres não tinham condições de possuir e que os religiosos e os monges não deveriam possuir nem utilizar a fim de não fazer concessões às “paixões pecaminosas”, nem se afastar das práticas de penitência.

Castelli (1982, p. 28) relata que:

Historicamente, a idéia de hotel está ligada ao castelo e palácio que hospedavam famílias reais e suas escoltas, cortes, sábios, músicos, artistas, etc. Evidentemente, com características bem marcantes em cada momento histórico. Esta hospedagem era dada gratuitamente dentro dos mais elevados requintes da *politesse* e hospitalidade.

Segundo Andrade (2000), o hotel comercial mais antigo, ainda hoje existente, é o Wekalet Al-Ghury, na cidade do Cairo. Foi construído em 1512, no bairro Al-Sharrabin, com três andares de aposentos. Está próximo cerca de 50 metros da célebre mesquita Al-Azhar do século X. Após um processo de restauro, hoje o hotel é o centro cultural e artístico do Egito.

No final do século XIX, surgiram homens que procuraram dar forma e organização aos hotéis. Castelli (1982, p. 28) cita Cezar Ritz. Já Andrade (2000, p. 168) destaca o Conselho Internacional de Hoteleiros, fundado em Colônia, na Alemanha, em 1870, por quarenta hoteleiros de várias nacionalidades, que criaram estatutos próprios e

promulgaram um código de ética para o setor. Sendo que em 1890, o Conselho se extinguiu em razão da necessidade de empresários agirem de maneiras diferentes para atender aos diferentes públicos, com realidades distintas, de um mundo que estava entrando no século XX. A Europa, que foi a pioneira na hotelaria, nos 50 anos seguintes, perdeu a sua liderança para os Estados Unidos. Após a Revolução Industrial, os Estados Unidos eram os maiores do mundo em número de albergues e ofereciam os melhores serviços da época. No século XIX, a expansão da economia norte-americana provocou aumento no turismo de negócios e no de lazer.

No início, a hotelaria americana obedecia aos critérios europeus, em especial os ingleses. Os Estados Unidos são citados por Campos e Gonçalves (1998) como marco da hotelaria moderna tendo em vista suas peculiaridades. Os autores ainda ressaltam que os primeiros grandes hotéis norte-americanos surgiram na costa do Atlântico, sendo que naquela região a navegação possibilitava um intenso movimento de passageiros.

Até 1950, 80% dos hotéis norte-americanos eram independentes, isto é, não carregavam bandeira de nenhuma marca ou rede nacional. Em 1952, surgiu a *Holiday Inn* com uma estratégia de marketing voltada para a difusão de uma marca nacional e um padrão de serviços diferenciados. Os empreendedores hoteleiros perceberam as vantagens dos ganhos em escala no marketing e nos serviços oferecidos. E, também na década de 50, surgiram outras redes concorrentes tais como: Ramada e Howard Johnson (CAMPOS e GONÇALVES, 1998).

Beni (2003) aponta o crescimento do turismo, no mundo, a partir dos anos 50. Após a II Guerra Mundial, houve um estímulo no que se refere à construção de hotéis nas capitais e nos principais centros de atração turística de diversos países: Itália, Espanha,

Noruega, Suécia e Dinamarca, que investiram altas somas em turismo englobando tudo o que, direta ou indiretamente, se relaciona com ele. Em consequência disso, estava dada a partida para o desenvolvimento de grandes corporações hoteleiras, cujos nomes são conhecidos em todo o mundo: Accor, Hilton, Meridien, Sheraton, etc. Essas redes investiram bilhões de dólares e ditaram a evolução dos padrões atuais de hospedagem, equipamentos e serviços (BENI, 2003).

Nas décadas de 70 e 80, foram construídos grandes hotéis com mais de 500 apartamentos e Centros de Convenções, para atender ao mercado de viagens de negócios, principalmente, nos Estados Unidos. Nesse período surgem no Brasil, grandes empreendimentos hoteleiros, contando com incentivos fiscais como forma de atrair investimentos para o setor (BENI, 2003).

Campos e Gonçalves (1998) ressaltam que, no Brasil, o turismo como fenômeno social teve seu marco inicial com a criação da Sociedade Brasileira de Turismo, em 1923, que mais tarde se tornaria o Touring Club do Brasil.

No final do século XX, na segunda metade da década de 90, a velocidade da globalização da economia e a circulação dos capitais internacionais influenciou os investimentos nos meios de hospedagem em todo mundo. Além disso, a divulgação e a promoção das redes internacionais, buscando novos mercados, novos clientes e novos parceiros, chegou até o Brasil com o ambiente favorável da estabilização econômica e política (BARRETTO FILHO, 2001, p.22).

A Revista Veja (21/10/1998, p. 81), comenta em sua reportagem que teve início no

Brasil uma explosão na hotelaria, através de aproximadamente 200 projetos de novos hotéis previstos até o ano de 2003. Só em São Paulo, a previsão era de 90 empreendimentos na capital e 135 no interior. Na Bahia, 27 hotéis e *resorts* projetados até 2012. No Rio Grande do Sul, 50 novos hotéis estavam projetados para aumentar, em 24%, a capacidade hoteleira até 2002, com investimentos na ordem de 220 milhões de reais.

Nesses novos empreendimentos, destaca-se a entrada de novos grupos hoteleiros transnacionais, associados aos fundos de pensões, construtoras, incorporadoras, investidores e linhas especiais de financiamento para grandes complexos hoteleiros.

Os efeitos da chegada ao mercado brasileiro das grandes redes hoteleiras internacionais foram sentidos pelos hoteleiros nacionais. Inicialmente, queriam apenas marcar presença e atender seus hóspedes globais que, atualmente, ocupam todos os espaços disponíveis.

Em Porto Alegre, estudo específico dessa investigação, a partir de 1995 iniciou-se uma transformação, não apenas no contexto da cidade, mas em especial no setor hoteleiro. Com a chegada das redes internacionais à capital gaúcha, houve uma transformação no cenário hoteleiro. A hotelaria tradicional existente, no entanto, continuou resistente a este novo tipo de empreendimento.

As novas redes trouxeram várias inovações, a começar pela descentralização do parque hoteleiro. Instalaram-se fora do núcleo central da cidade. Trouxeram, também, novas propostas arquitetônicas, mais arrojadas, modificando o perfil arquitetônico já existente, novas propostas tecnológicas, gestão profissionalizada, fugindo da tradicional

gestão familiar, recursos humanos qualificados, etc.

Ao concluir este tópico, cabe salientar que desde o início as estalagens, hospedarias, estábulos, pousadas e hotéis eram de propriedade particular, havia um fundador, pertenciam a uma ou mais famílias. Os aspectos de gestão e características serão vistos em capítulo próprio.

2.1.1 Hotel

Segundo, Castelli (1982, p. 46) existem várias definições para Hotel. Para ele: “o Hotel pode ser definido como uma edificação que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminadamente”. Sendo que ainda o mesmo autor (2001, p. 56) apresenta uma visão que diz respeito à “empresa hoteleira”⁴ afirmando que “essa pode ser entendida como sendo uma “organização”⁵ que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”.

Já Beni (1998, p. 187) afirma que o hotel pode ser definido como [...] uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais”. Para Beni, a indústria hoteleira representa um dos “[...] elementos essenciais da infra-estrutura turística, constituindo-se suporte para a atividade”.

Castelli (1982, p. 46-47) apresenta o entendimento de Hotel na visão de outros

4 Empresa Hoteleira: “A hotelaria é uma empresa que oferece serviços que podem ser agrupados em: hospedagem, alimentação e lazer” (CASTELLI, 1992, p. 24).

5 Organização: “[...] sempre que houver pessoas agrupadas, trabalhando para atingir um objetivo comum, deverão estabelecer certa ordem em suas relações. Essa ordem estabelecida nas relações de um grupo que busca um objetivo comum é o que constitui na Organização” (CASTELLI, 1992, p. 14).

países bem como na brasileira. O português ressalta que “Hotel é um estabelecimento hoteleiro destinado a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem o fornecimento de refeições e outros serviços acessórios”.

E na brasileira diz que “Hotel é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo à atividade hoteleira”.

Ainda Castelli (1982) referindo-se ao “hotel” ressalta que a diferença maior se refere ao fato de que o hotel aguarda clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional. O consumidor vai até o hotel. O serviço só pode ser consumido no local, no próprio hotel. O autor diz ainda que o “produto hoteleiro é estático”. Enquanto as empresas industriais e comerciais fazem chegar seus produtos até o cliente, o hotel, por ser uma empresa de serviços, tem como características principais a intangibilidade, a impossibilidade de estocagem, a indissociabilidade, a inconstância e a sazonalidade.

O hotel é um meio de hospedagem e é também uma empresa que presta serviços aos seus clientes, de maneira completamente diferente de outras do tipo industrial ou comercial (BARRETTO FILHO, 2001, p. 27).

Alguns órgãos oficiais de turismo têm seu posicionamento em relação ao entendimento de hotel. Abaixo, são ressaltados dois importantes órgãos, um internacional e outro nacional:

IUOTO – *International Union of Official Travel Organizations* – (apud CASTELLI,

2001, p. 56), afirma que “hotel é um estabelecimento comercial destinado a oferecer a viajantes hospedagem, alimentação e outros serviços acessórios”.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo – (*apud* CASTELLI, 2001, p. 56) diz que “empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”.

Considera-se aqui, o hotel uma empresa, que oferece hospedagem e serviços de suporte para a atividade turística, sendo um componente importante para o Turismo.

2.1.2 Hospitalidade

Andrade (2000, p. 166) identifica a importância da hospitalidade ao fato de Jesus Cristo, embora descendente de Davi, tenha nascido em um estábulo. A civilização cristã passou a considerar a hospitalidade elemento integrante das obrigações decorrentes da caridade, da fraternidade e da justiça.

Segundo referências da obra, o *Pastor*, de Hermas, atesta que os bispos, por dever de ofício, deviam ser “homens acolhedores, alegres e responsáveis pela hospedagem dos cristãos e dos viajantes” (ANDRADE, 2001, p. 166).

Para Campos e Gonçalves (1998, p. 72) o termo hospitalidade “vem do latim, e mantém até hoje o sentido original, que serve para designar o bom tratamento oferecido a alguém que se abrigue em nossas casas”.

É importante ressaltar que a palavra hospital tem a mesma origem, significando “o

bom recebimento dos doentes para tratamento e cura” (CAMPOS e GONÇALVES, 1998, p. 72).

Já para Walker (2001, p. 04) “a palavra hospitalidade deriva de *hospicie* (asilos, albergues) uma antiga palavra que significa dar ajuda/abrigo aos viajantes”.

Walker (2001) ressalta que o *hospicie* mais famoso é o de Beaune, na região francesa da Borgonha, também conhecido como Hotel *Dieu* ou Casa de Deus. Foi fundado em 1443 por Nicolas Rolin, Chanceler da Borgonha, como uma casa de caridade, um abrigo para pobres. Nicolas Rolin foi um eficiente coletor de impostos de sua época. Este *hospicie* da cidade de Beaune foi totalmente equipado para servir a seus hóspedes. Como na época de sua fundação, ainda, funciona como um hospital.

A idéia de hospitalidade é tão antiga quanto a civilização. Existe desde o antigo costume de dividir o pão com um estranho de passagem, hoje está associado às complexas operações dos conglomerados de hospitalidade (WALKER, 2001, p. 04).

Guerrier (2000, p. 55) vai além na história. Afirma que desde as primeiras sociedades desenvolveram-se regras e responsabilidades com relação às formas dos anfitriões oferecerem hospitalidade aos hóspedes.

A hospitalidade esteve sempre presente nas mais diferentes esferas sociais. Com o passar dos tempos e a evolução da civilização, muitas modificações aconteceram para facilitar as operações de serviços na hospitalidade.

A hospitalidade, ao longo da história, foi conceituada de diferentes maneiras. As

mais conhecidas são as de “The Joint Hospitality Industry Congress” - Assembléia Comum da Indústria da Hospitalidade – (*apud* LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 03) que define a hospitalidade, em seu relatório de 1996, “a oferta de alimentos e/ou acomodação longe do lar”, a do Higher Education Funding Concil – England's Hospitality Reviwe Panel – HEFCE – Conselho de Financiamento da Educação Superior – Painel de Exame de Hospitalidade na Inglaterra – (*apud* LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 03) que define a hospitalidade como “oferta de alimento e/ou bebidas e/ou acomodação em um contexto de serviço” e a do Grupo de Nottingham (*apud* LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 04) define a hospitalidade como “uma troca contemporânea, idealizada para aumentar a reciprocidade (bem-estar) entre as partes envolvidas (hóspede e anfitrião), através da oferta de alimentos e/ou bebidas e/ou acomodação”.

Já Camargo (2004, p. 40) observa que o termo hospitalidade, nos Estados Unidos, “está associado exclusivamente a instituições, empresas e pessoas envolvidas na emissão e recepção das migrações”. Em seu entendimento, Camargo (2004, p. 52) define hospitalidade como “o ato humano exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural”.

No contexto doméstico, segundo o autor, o ato de receber em casa é o mais típico da hospitalidade e o que envolve complexidade do ponto de vista de ritos e significados. No contexto público, a hospitalidade ocorre em função do direito de “ir-e-vir”. Uma cidade tem seus rituais de recepção, sendo a sinalização viária e o uso do solo os principais códigos. Uma cidade que pode “ser lida” rapidamente é mais acolhedora que uma cidade que se furta impiedosamente ao olhar e ao passeio do visitante. Os costumes e as tradições são elementos importantes dessa dimensão da hospitalidade. Por fim, a

hospitalidade, no contexto comercial, implica resolver dentro das modernas estruturas comerciais, criadas em função do surgimento do turismo moderno e mais adequadas às designações habituais de hotelaria, as facilidades, o “bem receber”.

Para Beni⁶ (2004), “a hospitalidade é o entendimento que transcende a relação entre o anfitrião e o hóspede, relevando transformações, virtudes e experiências memoráveis”.

A hospitalidade implica práticas de sociabilidade, ajudas e serviços que facilitam o acesso a recursos locais e o engajamento de relações que vão além da intenção imediata.

As relações de hospitalidade são empregadas em diferentes contextos: a hospitalidade familiar; na esfera do estado, passando pela hospitalidade comercial que escapa à regra da gratuidade e da reciprocidade, até um novo lugar urbano de hospitalidade (BENI, 2004).

Diante disso, entende-se que a hospitalidade é uma relação de dar-receber-retribuir, sendo uma troca entre duas partes, neste caso, hóspede e anfitrião.

2.1.3 Hospedagem

Já o termo hospedagem deriva do latim e, originalmente, significa “hospitalidade, dada ou recebida, e também aposento destinado a um hóspede” (CAMPOS e GONÇALVES, 1998, p. 72).

⁶ Citação feita por Beni, em 17/06/2004, por ocasião da banca de qualificação da autora, registrada em fita k 7.

Power e Barrows (2004, p. 178-179) afirmam que a história da hospedagem é rica em variedades e envolve milhões de anos. O código de Hamurabi anterior de 1800 a.C. Fazia referência à “preservação das tavernas”, outro termo usado naquela época para abrigo de pessoas. Posteriormente, os romanos construíram um sistema de estradas pavimentadas, que facilitava as viagens que incluíam pontos de parada e abrigos em intervalos regulares ao longo dos caminhos.

Durante a Idade Média na Europa, as peregrinações religiosas eram a principal razão da viagem, com as instituições de caridade e ordens religiosas oferecendo acomodações de hospedagem.

No século XV, muitas cidades européias tornaram-se centros de comércio e cultura, o que atraía muitos viajantes. Dessa forma, passaram a ser construídas instalações de hospedagem com fins lucrativos.

Com o desenvolvimento das rotas regulares de transporte conectando as principais cidades, ocorre então um crescimento espantoso de abrigos de viajantes ao longo dessas rotas. Esse desenvolvimento foi seguido pela localização de estabelecimentos de hospedagem convenientes aos principais modos de transporte por estrada de ferro, automóveis e aviões, à medida que o setor de hospedagem respondia às mudanças dos padrões de destinos.

Nas colônias norte-americanas dos séculos XVII e XVIII, os abrigos e tavernas foram importantes centros de atividades. Serviam também como locais de encontros para

os colonizadores planejarem a separação da Inglaterra. Os abrigos da América Colonial, denominados “Hospedarias”, praticamente forneciam almoço de dia ou sopa como parte do pernoite.

No século XIX, surgiram os estabelecimentos de hospedagem maiores e mais comerciais do que as hospedarias, que passaram a adotar o nome de Hotel.

Os primeiros hotéis nos Estados Unidos incluíam o City Hotel, em Baltimore, com 200 quartos, construído em 1826, e o Tremont House, de Boston, construído em 1829. Os Hotéis de luxo eram exceção nos Estados Unidos durante o século XIX.

Os grandes hotéis do mundo estavam, na maior parte, ainda na Europa, incluindo os famosos como o Grand Hotel de Roma, o Paris Ritz, e o Savoy de Londres. O Waldorf Hotel de New York foi uma das primeiras propriedades dos Estados Unidos a oferecer muitas das amenidades européias. Construído em 1893, por William Waldorf Astor, o Waldorf foi acompanhado por hotéis maiores e mais elaborados, como o Astória Hotel, também de New York. Uma última combinação dessas duas propriedades criou o Waldorf Astória Hotel, que foi o maior hotel mundial dessa época (século XIX) (POWERS e BARROWS, 2004).

No final do século XIX, os hotéis norte-americanos cresceram para atender ao viajante de estradas de ferro. Muitos lugarejos desenvolveram-se em função das estradas de ferro, e com isso o hotel estava fisicamente conectado à estação ferroviária. Alguns hotéis dessa época ainda existem e continuam suas funções, como por exemplo o Torint's Royal York, que permanece em centros próprios.

Dos hotéis construídos durante a primeira metade do século XIX, os não fisicamente conectados às estações ferroviárias estavam, geralmente, convenientemente localizados próximos aos principais destinos nas partes centrais das cidades.

Em 1900, havia ainda pouco mais de 10.000 propriedades hoteleiras de variados níveis de serviços espalhadas pelos Estados Unidos (POWERS e BARROWS, 2004).

Um hotel típico de luxo podia oferecer amenidades, como aquecimento, campainhas elétricas, dependências de banho e vestuário em todos os andares, barbearias e estábulos.

A cadeia de Hotel Statler, cujo fundador foi Ellsworth Statler, iniciou em Búfalo, e New York. Serviu como modelo de construção de hotéis dos 40 anos seguintes.

Com a inauguração do hotel de Búfalo em 1908, os quartos passaram a possuir banheiros privativos, espelhos e telefones. Outros hotéis da cadeia Statler que se seguiram eram também conhecidos pela introdução de muitas dessas amenidades.

Em 1927, o Hotel Statler de Boston tornou-se o primeiro com recepção de rádio, fones de ouvido fornecidos em cada quarto para receber a transmissão de uma sala central de controle. Foi este hotel o primeiro a ter ar condicionado central em cada dependência pública. Dessa forma as inovações tecnológicas, aos poucos, foram sendo introduzidas e adaptadas às novas construções de hospedagem.

As primeiras décadas do Século XX viram o início de grandes empresas hoteleiras, ainda atuantes nos dias de hoje. Conrad Hilton, fundador da rede de Hotéis Hilton, entrou

no negócio hoteleiro em 1919, ao adquirir o Mobley Hotel de 40 quartos de Cisco Texas. Ernest Henderson, fundador do Sheraton Hotels, adquiriu quatro hotéis no final da Grande Depressão, com o nome da cadeia proveniente de um desses quatro hotéis, o Sheraton Boston Hotel.

Neste mesmo período, J. Willard (Bill) Marriott Jr. Entrou no setor de hospitalidade com a abertura de sua primeira barraca de bebidas. Esse início modesto levou à marca Marriott, gigante multimilionária do setor de hospitalidade.

2.1.4 Hotelaria Internacional

Segundo Jamal (*apud* GEE & FAYOS-SOLÁ, 2003, p. 62), as empresas hoteleiras concentravam-se em suas próprias regiões e dentro de seus limites continentais. Entretanto com o aumento do turismo internacional no final da década de 1950, mais e mais hotéis voltaram-se para mercados internacionais. Um dos principais catalisadores no desenvolvimento de hotéis internacionais foi a antiga companhia aérea Pan American Airlines. Com a evolução dos transportes aéreos, a Pan Am descobriu que muitos locais não tinham hotéis adequados. Para melhor servir os viajantes internacionais a companhia formou a Inter-Continental Hotels Corporation (IHC). Uma subsidiária da sua propriedade, em 1946. Em 1949, a companhia adquiriu seu primeiro hotel no Brasil.

Os hotéis Inter-Continental e outros se estabeleceram tendo o viajante de negócios como mercado principal, um segmento que permanece importante, com cerca de 60% das vendas da rede. Outras companhias aéreas seguiram o exemplo da Pan Am, como a United Airlines, que se fundiu com a Westin Resorts and Hotels em 1978. Embora a United Airlines tenha se distanciado desde então da compra de hotéis, muitas grandes

companhias aéreas do mundo continuam sendo proprietárias ou tendo participação em hotéis através de seu sistema de reservas, como a Japan Airlines, com sua rede internacional de hotéis afiliados Nikko. Embora o mercado hoteleiro geralmente seja dominado por corporações e cadeias multinacionais norte-americanas tais como: Hospitality Franchise Systems, Holiday Inn Worldwide, Best Western International, Choice Hotels International, Marriot International, ITT Sheraton Corporation, que mais tarde veio a ser fundida com a rede Starwood, Hilton Hotels Corporation, Carlson/Radisson/SAS, Promus Cos., Hyatt Hotels/Hyatt International, Westin Hotels & Resorts e La Quinta Inns. Redes européias como: Forte PLC, Inter-Continental Hotels e Hilton International – Inglaterra, Club Méditerranée, Accor, Meridien e Société du Louvre – França, Grupo Sol Meliá – Espanha, e redes asiáticas, como: Taj Group, Oberoi, Mandarin-Oriental, e New World/Renaissance Hotels, têm estabelecimentos em mais de um continente, Jamal (*apud* GEE & FAYOS-SOLÁ, 2003).

Salienta-se que, atualmente, algumas dessas redes corporativas já estão fundidas ou adquiridas por outras incorporações hoteleiras. Como exemplo, cita-se a ITT Sheraton que foi incorporada à rede Starwood mais recentemente.

Já em uma análise realizada por Lima (2003), esta afirma que o surgimento das primeiras cadeias hoteleiras data da segunda metade do século XX, na Europa e Estados Unidos, em meio ao processo em curso de concentração e centralização de capitais que atraía empresas de médio e grande porte para a operação e setores que demandavam altos investimentos e mobilização de capital para sua operação, como é o caso dos hotéis.

Muitas destas redes originaram-se de hotéis familiares ou de empreendimentos situados à beira da estrada (o caso dos motéis ou motor-hotéis nos Estados Unidos), para

atender às necessidades dos viajantes em automóveis. Dentre as primeiras redes construídas, estão: Hilton (USA), Quality Courts Motels (posteriormente Choise, também USA), Best Western (USA), Marriott (USA) e Sheraton (posteriormente incorporada à rede Six Continents, USA); e as européias Novotel (posteriormente incorporada à rede Accor, França), Sol Meliá (Espanha), Mediterranée (França), dentre outras. Sendo que somente a partir da Revolução Tecnológica nos transportes e comunicações na década de setenta, do desenvolvimento do transporte aéreo e do barateamento das passagens, que as redes internacionais passaram por período de expansão, tornando-se alvo de aquisições por parte de grandes empresas aéreas, que visavam explorar a complexidade entre serviço de transporte aéreo e hospedagem.

A mesma autora ainda relata que, na década de noventa, com o avanço da globalização – e a exemplo do ocorrido em outros setores – as operações hoteleiras passaram por forte período de fusões e aquisições, decorrentes da necessidade de aumentar a escala das atividades, reduzir custos operacionais e diversificar mercados de atuação, estratégia necessária para fazer face à crescente concorrência. As fusões e aquisições tiveram grande importância para o setor hoteleiro, pois representam uma inovação a partir da década de noventa, principalmente no que diz respeito à gestão, inicia assim no Brasil uma nova etapa no que diz respeito ao setor hoteleiro.

Como exemplo de fusões e aquisições Lima (2003) apresenta as seguintes:

- a) venda da Rede Inter Continental, para o Grupo Bass, proprietário dos hotéis Holiday Inn;
- b) a compra dos hotéis Renaissance pela Rede Marriott em 1997;
- c) a venda dos hotéis pertencentes a ITT Sheraton para a Starwood Hospitality em

1997;

- d) a venda da Westin Hotels & Resorts para a Rede Starwood em 1997;
- e) a venda da Rede Méridien, de propriedade da Air France para a Forte Hotels (Inglesa) em 1995;
- f) a venda do Hyatt Regency Mauí para a Rede japonesa Kokunai Kogyo, e
- g) a venda da Hyatt Regency Waikiki para a Azabu USA Corp.

Estes são alguns exemplos de fusões e aquisições realizadas na década de noventa, sendo que estes processos continuam promovendo uma alteração constante.

Além das fusões e aquisições, as redes hoteleiras passaram por intenso processo de expansão e busca de novos mercados, em outras fronteiras, processo este orientado por três tendências:

- a) este movimento privilegiou os mercados dos próprios países desenvolvidos;
- b) a maioria das redes internacionais continuou concentrando a maior parte dos seus investimentos e criações de empregos, nos países e regiões de origem; e
- c) a lógica de expansão para outras regiões do mundo não seguiu padrão único, apresentando-se bastante diferenciada, de acordo com as características e estratégias de cada rede.

No entanto, ao lado da expansão, da diversificação de destinos e do processo de fusões e aquisições, as redes introduziram novas formas de gestão, tecnologias e estratégias de captação e manutenção de fatias de mercado.

Nos anos 80 e 90 tem início a inauguração de projetos hoteleiros voltados a segmentos específicos de mercado, identificados por marcas próprias, à implantação de

sistemas informatizados integrando e racionalizando procedimentos, agilizando a prestação de serviços e revolucionando os mais diversos setores da atividade.

2.1.5 Hotelaria no Brasil

Os primeiros meios de hospedagem de que se tem notícia no Brasil datam de 1842, na cidade do Rio de Janeiro, onde foi inaugurada a casa de banho do Hotel Pharoux, utilizando água encanada do chafariz do largo do Paço, uma novidade na época. Em 1858 havia entre estalagens, hospedarias e hotéis, 195 estabelecimentos dos quais 78 pertencentes a brasileiros, já havendo nessa época a presença de estrangeiros proprietários de hotéis. Em São Paulo, aparecem os primeiros hotéis em 1870. Na cidade do Rio de Janeiro, por volta de 1882, havia 10 hotéis que ofereciam a seus hóspedes a novidade tecnológica da época: o telefone e a eletricidade já começavam a ser utilizados (TRIGO, 2000, p. 153-154).

Ainda segundo Trigo (2000), em 1885 já havia registro da existência de 9 hotéis na cidade de São Paulo: o Brasil-Itália, Fasoli, Boa Vista, Provenceau, Albion, Hotel das famílias Bristol, Suíço e pensão Moraes.

Em 1908, foi inaugurado o Hotel Avenida, cujo proprietário era Francisco Cabral Peixoto, com 220 quartos, melhorando assim o nível da hotelaria na cidade do Rio de Janeiro. Já em 1921, surgiu a União de Proprietários de Hotéis e Restaurantes, Bares, Confeitarias, Cafés e Casas de Congêneres de São Paulo, sendo a base para o futuro Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de São Paulo. Otávio Guinle, inaugurou em 1923 o Copacabana Palace, hotel de sua propriedade instalado no Rio de Janeiro (TRIGO, 2000, p. 154).

Para Campos (2003, p. 15) “a cidade do Rio de Janeiro, que abrigava a Corte, foi a que teve o desenvolvimento do parque hoteleiro, mais organizado”. O autor ainda afirma que a segunda metade do século XIX foi a mais bem organizada no Rio de Janeiro, diversas construções surgiram especificamente para hotelaria (oferecendo banho e algumas a comida).

Já para o historiador Caldeira (*apud* CAMPOS, 2003) o desenvolvimento da hotelaria em São Paulo deu-se de forma lenta e pouco profissional. O mesmo autor ainda comenta que, no interior, a característica da hospedagem nas comunidades era as casas dos senhores de boas posses. Já as pensões e hotéis foram surgindo ao longo dos anos e ficavam à beira das estradas de ferro ou portos marítimos, nesses estabelecimentos os serviços não eram de boa qualidade e os freqüentadores deixavam a desejar.

O crescimento da rede hoteleira no Brasil está ligado ao desenvolvimento das formações urbanas do começo do século XX atrelado ao caminho das ferrovias. As cidades do interior tinham sempre o seu “Hotel dos Viajantes” (CAMPOS, 2003).

É importante lembrar que, nas décadas de 30 e 40 do século XX (CAMPOS, 2003), surgiram diversos hotéis no interior do país voltados para o termalismo e ao jogo. Exemplificando esse período o autor destaca o Grande Hotel Araxá, na cidade de Araxá, Minas Gerais; o hotel Quitandinha, na cidade de Petrópolis, Rio de Janeiro, que ficou conhecido por seu cassino e seus shows; havia hotéis em outras cidades termais como: Poços de Caldas, São Lourenço em Minas Gerais, Caxambu, Águas da Prata, Lindóia, Serra Negra, Águas de São Pedro e Campos do Jordão. O autor ainda revela que a maioria desses hotéis foi construída com recursos do Estado e focava seus serviços no

termalismo e no jogo. Com a proibição do jogo em 1946 estes hotéis sofreram uma queda na sua ocupação, e para sobreviver, investiram mais no termalismo. Alguns hotéis não conseguiram honrar seus compromissos e tiveram seus empreendimentos passados para outras mãos pelos órgãos financeiros, sendo que o termalismo ajudou a manter a ocupação desses hotéis até meados dos anos 50 (CAMPOS, 2003).

Convém lembrar que a década de 60 iniciou com a inauguração de Brasília e com isso trouxe, além do ciclo industrial, o ciclo dos governos militares, que deu ênfase ao desenvolvimento das comunicações e dos transportes. Sendo que essa década encontrou no seu final três ramos de negócios decadentes nas cidades do interior dos estados mais desenvolvidos: as ferrovias, os hotéis e os cinemas. Foi um rápido e cruel declínio para uma hotelaria ainda pouco profissionalizada (CAMPOS, 2003).

Passada esta fase ruim da década de 60, inicia-se uma etapa mais vigorosa para a hotelaria brasileira.

Segundo Rodrigues (www.hia.com.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm, acesso em 03/12/03), a base de oferta existente na indústria hoteleira no Brasil é formada por hotéis de pequeno e médio porte, freqüentemente de propriedade familiar. A construção destes hotéis foi financiada com o excedente de capital dos negócios principais dessas famílias, algumas vezes com a finalidade de ter um imóvel gerador de renda, mas muitas vezes com a finalidade de atender a satisfações pessoais.

O autor comenta, também, que, dentro da indústria hoteleira, a decisão de se construir um hotel continha um forte comportamento emocional e de *status*. Lembra ainda

que muitos hotéis foram construídos (anos 50 e 60) para resolver problemas de herança; de sucessão dentro de um grupo familiar; reforçar a posição de um empresário dentro da sociedade em que viva (devido ao *glamour* que envolvia os hotéis).

Ressalta ainda que, raramente, negócios sob clima emocional objetivam um completo profissionalismo e é sob esse aspecto que a maioria dos hotéis foi construída no Brasil. Sendo que, no início da década de 70, com a chegada das cadeias⁷ hoteleiras internacionais, a hotelaria passou a ser desenvolvida com bases mais profissionais, deixando de atender as necessidades pessoais de seus proprietários e buscando atender as necessidades dos seus clientes potenciais.

Segundo Campos e Gonçalves (1998), a hotelaria brasileira começou a crescer desde meados do século XX, quando muitas capitais e cidades principais do país ganharam grandes e elegantes hotéis. Porém, a expansão da atividade hoteleira só foi intensificada após a II Guerra Mundial, tendo assim, um desenvolvimento significativo, e depois compete com os hotéis de redes internacionais.

Os autores exemplificam essa expansão no Brasil com os seguintes hotéis: Amazonas, em Manaus; Grão Pará, em Belém; São Pedro, em Fortaleza; Boa Viagem, em Recife; Chile, em Salvador; Del Rey, em Belo Horizonte; Glória (1922) ainda em funcionamento e o Senador, na cidade do Rio de Janeiro e o Hotel Quitandinha (1944), em Petrópolis no Rio de Janeiro. Este último já foi um Hotel-Cassino, hoje é um condomínio de apartamentos, chamado Palácio Quitandinha (GUIA 4 RODAS, 2002, p. 484).

⁷ Cadeias Hoteleiras: surgiu por volta de 1930 nos Estados Unidos, e caracterizou-se pela forma de um sistema administrativo integrado que traz vantagens imediatas, como administração geral unificada e centralizadora de todas as operações de compra, de vendas e publicidade (ANDRADE, 2000, p, 186).

No final dos anos 60, foram criadas superintendências de desenvolvimento nas várias regiões do Brasil, com a função de analisar projetos industriais. Também foram instituídos incentivos fiscais e financeiros, sendo que a área de turismo também passou por esse processo. Da mesma forma nesse período foi criada a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo). Assim muitos projetos ligados ao turismo e à hotelaria foram contemplados no programa, dando início a uma etapa do turismo e hotelaria no Brasil (CAMPOS e GONÇALVES, 1998).

Dessa forma, as décadas seguintes tiveram sua importância para o desenvolvimento da hotelaria no Brasil, a saber:

Anos 70

Neste período, as maiores empresas hoteleiras nacionais dobraram sua capacidade, e também nessa época muitas empresas hoteleiras internacionais se instalaram no país.

Conforme Campos e Gonçalves (1998) “essa época foi considerada de ouro para a hotelaria, dando início à expansão de redes hoteleiras nacionais”, como exemplo cita-se: rede de Hotéis Othon (1943), a maior rede do país que construiu três hotéis 5 estrelas (Rio Othon Palace – 1976, na cidade do Rio de Janeiro; Bahia Othon Palace – 1975, em Salvador e Belo Horizonte Othon Palace – 1978, na capital mineira). A rede Othon adquiriu, ainda, um hotel 3 estrelas (Pajuçara Othon – 1982, em Maceió) e passa a adquirir mais hotéis (Imperial Othon Palace – 1979, em Fortaleza; Intercontinental Othon e o Park Othon – 1983, ambos em Recife). Esta rede de hotéis é de propriedade de família de usineiros do nordeste do Brasil.

A rede Luxor, segundo os autores, é a segunda maior rede do país, que remodelou e ampliou suas unidades no Luxo Continental (1970) e no Luxor Regente (1960), na cidade do Rio de Janeiro. Instalou e assumiu a administração do único hotel histórico 5 estrelas do Brasil, em Salvador: a Pousada Luxor Convento do Carmo, localizada dentro do Museu do Carmo, datada do século XVI. Construiu em Maceió o Luxor Hotel de Alagoas e mais duas pousadas ao longo da BR-116, uma em Feira de Santana (1972) e outra em Ibatinga (1977), e ainda uma pousada em Outro Preto (1967), Minas Gerais.

A HORSÁ, Hotéis Reunidos S/A, segundo Campos e Gonçalves (1998), sob a tutela de seu fundador o grande nome da hotelaria nacional, José Thurs, construiu o primeiro 5 estrelas: o Hotel Nacional, na praia de São Conrado, no Rio de Janeiro, rivalizando na época com o suntuoso Copacabana Palace (1923), construído pela família Guinle, no início do século XX, e vendido a um empresário norte-americano na década de 80 que reformou e posteriormente foi adquirido pelo Grupo Orient-Express Hoteles em 1989 (www.copacabanapalace.orient-express.com, acesso em 12/02/2004).

A exemplo das companhias aéreas internacionais (CAMPOS e GONÇALVES, 1998), a empresa aérea VARIG (Viação Aérea Riograndense), fundou sua subsidiária “Tropical”, com hotéis em Manaus, Salvador, Foz do Iguaçu e Santarém. Da mesma forma, a companhia Cruzeiro do Sul fundou a Selton Hotéis S/A, com unidades em Belém, Porto Velho, São Luís e Macapá. Com a sua falência, em 1974, a rede Vila Rica assumiu os hotéis Selton, além de construir mais uma unidade 5 estrelas em Porto Velho. Já a Abril Cultural lançou seus *resorts* 5 estrelas Quatro Rodas em Recife, São Luís e Salvador.

Os autores salientam que, no Brasil, a hospedagem e o tipo de instalação que são encontrados nas regiões norte e nordeste são diferentes das que se encontram nas regiões sul e sudeste, pois cada região mantém suas características e costumes próprios, o que pode significar uma vantagem para o Brasil em termos de exploração do potencial turístico.

Em consequência dos incentivos fiscais e financeiros do governo, não somente a hotelaria de procedência familiar expandiu, mas, como visto anteriormente, isto também serviu de incentivo às empresas aéreas, instituições financeiras e outros tipos de empresas a lançarem-se no mercado hoteleiro, não apenas entrando neste mercado, mas também expandindo e diversificando seus negócios.

Pelo interior do país e no litoral do nordeste, foram inúmeras as novas construções de hotéis independentes, destacando-se o Hotel Jatiúca (1979), em Maceió como o mais famoso deles.

As grandes redes internacionais instalaram seus hotéis no Brasil neste período tais como: Hilton (1971), em São Paulo, com duas unidades (Hilton e Brasilton); Sheraton (1974), no Rio de Janeiro; Meridién (1975), no Rio de Janeiro e em Salvador; Accor, com as redes Novotel, e Ibis, em várias regiões do país, e a Sofitel, com a incorporação dos hotéis Quatro Rodas (ex-Abril Cultural); Pan American, com o Inter-Continental (1974), no Rio de Janeiro; Club Mediterranée (1979), com sua rede com recursos próprios, na Ilha de Itaparica-Bahia; Grupos Espanhóis, incluindo o Meliá, que adquiriram e construíram hotéis, especialmente, na cidade do Rio de Janeiro, algumas dezenas de hotéis, uma expansão que perdura até os dias atuais (CAMPOS e GONÇALVES, 1998).

A vinda das cadeias hoteleiras internacionais para o Brasil no início da década de 70, coincidiu com a fase de disponibilidade de financiamento de longo prazo (Embratur, Finame, etc.) e incentivos fiscais (SUDENE, SUDAM) para construção de hotéis. Como mencionado anteriormente, tem início neste período (1970) a chegada das cadeias hoteleiras internacionais, que implantam, equivocados equipamentos, longe da realidade sócio-econômica brasileira, tentando dessa forma atrair o turismo internacional.

Em relação a esta implantação equivocada, Beni (2003, p. 157) ressalta que:

Há 35 anos, quando a política oficial de turismo da Embratur acenou com a possibilidade de atrair empresários para o setor, criando os Fundos de Investimentos de Hotelaria e Turismo (FINTUR), equivocou-se – embora alterados pelos profissionais e pesquisadores da área, com relação à importância da adequação desses investimentos às características sociais e econômicas do país, para o atendimento de seu fluxo interno que só assim seria consolidado para poder alavancar o receptivo internacional – e acabou por assistir aos capitais incentivados, colocados à disposição, serem usados quase integralmente em hotéis de luxo, de US\$ 250 mil por unidade habitacional em empreendimentos de valor não inferior a 25 milhões de dólares [...] isso provocou, ao longo desse período, a implantação de uma oferta incompatível com as características da demanda interna regional e mesmo da receptiva internacional.

Beni (2003, p. 157) ainda comenta que:

[...] em reação a este quadro do mercado diante do descompasso do investimento, alto custo das instalações e o nível de seu rendimento; do prazo ampliado de *ayback* das inversões; a frustração dos empresários com as reduções das taxas de cooperação constantes, surge então a correta colocação de investimentos em hotéis econômicos, com UH (Unidade Habitacional) a preços mais acessíveis (US\$ 25 mil), aplicações de capital que não excedem a US\$ 2,5 milhões e diárias entre US\$ 10 e 30, à taxa de 35%. O valor da diária deve corresponder aproximadamente à milésima parte do investimento.

Como exemplo deste quadro Beni (2003) cita o Grupo Accor (Francês) com a Rede Ibis com 18 hotéis em funcionamento e com uma proposta para a implantação de 33 novas unidades até o final de 2005. Sendo que a rede Formule One, do mesmo Grupo, já possui um hotel em funcionamento e outros 7 (sete) em fase de implantação. Segundo

o autor, somente o Grupo Accor, com a cadeia de hotéis econômicos, terá até 2006, 60 hotéis implantados, correspondendo a mais de 50% do mercado. Os grupos concorrentes tais como: Choice, Atlantic, Bourbon, Intercity, Deville, União de Hotéis, Tropical e Holiday Inn, também têm projetos para a implantação de hotéis de categoria econômica.

Anos 80

Rodrigues (www.hia.com.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm, acesso em 03/12/2003) faz uma análise dos anos 80 em relação à hotelaria:

[...] com a crise econômica do início dos anos 80, as perspectivas de novos e lucrativos empreendimentos imobiliários para pequenos e médios investidores não eram nada animadoras. Ainda, o mercado de aluguel estava sensivelmente prejudicado pelos efeitos da “Lei do inquilinato” que ocasionou a quase total paralisação da indústria imobiliária de locação residencial. Ao mesmo tempo, a indústria hoteleira certificava-se que seria difícil manter o ritmo de crescimento da oferta de novos hotéis, como nos anos 70, em função do fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais.

Assim surge o fenômeno dos *apart-hotéis* ou *flat service*. Este produto foi desenvolvido para atender a essa nova realidade conforme Rodrigues em seu artigo, oferecendo ao estrangulado mercado de construção a oportunidade de um negócio novo, seguro e viável. Os pequenos e médios investidores puderam então participar de empreendimentos hoteleiros/comerciais, com investimentos baixos e retorno atrativo do capital.

O sucesso dos *apart-hotéis* foi baseado no próprio perfil do produto, que atendia as expectativas tanto dos investidores quanto dos usuários. O *apart-hotel*, como imóvel comercial para fins de locação, tem custo relativamente baixo, pois é viabilizado através de comercializações individuais. Os usuários encontram uma solução de hospedagem mais barata, porém com boa qualidade de serviços hoteleiros Rodrigues (www.hia.com.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm, acesso em 03/12/2003).

O maior exemplo de desenvolvimento de *apart-hotéis* ocorreu na cidade de São Paulo (BENI, 2003), que além de ter sido a pioneira, foi a cidade onde este conceito mais proliferou. O forte mercado imobiliário local, aliado à baixa oferta hoteleira da cidade, contribuiu para o forte desenvolvimento dos *apart-hotéis* em São Paulo.

Segundo Beni (2003, p. 176):

[...] nos últimos 10 anos a oferta de *apart-hotéis* cresceu significativamente. Os *apart-hotéis* têm diárias em média 40% mais baratas que a hotelaria tradicional, os *flats* passaram a competir com a hotelaria existente. Além disso era uma boa opção de investimento, com retorno variado entre 0,8% a 1,5% ao mês.

Como exemplo, Beni (2003, p. 176) afirma que “só o Estado de São Paulo possui cerca de trinta mil Uhs (Unidades Habitacionais) de *flats* e sessenta mil de hotéis”. Ainda segundo o autor, foram investidos no Brasil US\$ 6 bilhões no segmento hoteleiro, sendo que 50% foi para a construção de *flats* e 10% foram aplicados no empreendimento Saúípe.

A necessidade de informações precisas através de uma base de dados consistente sobre o mercado, para que o empreendedor hoteleiro possa, através de um estudo, implantar o seu empreendimento hoteleiro. Para que isto seja possível o Sindetur (Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo) criou o Ipeturis (Instituto de Pesquisas, Estudos e Capacitação em Turismo) para suprir a base de dados para as pesquisas de mercado. A falta de estatísticas consolidadas em pesquisas científicas rigorosas têm dificultado as ações estratégicas de desenvolvimento setorial. O turismo tem carência de informações estatísticas em todos os segmentos (BENI, 2003).

Com a motivação de promessa de uma rentabilidade de 1.5% a 2% ao mês e a garantia de sucesso no empreendimento vinculada à bandeira e ao *know-how*

administrativo da cadeia hoteleira, segundo Beni (2003), o mercado de *flats* inflou, e as próprias cadeias hoteleiras tornaram-se concorrentes entre si.

Diante disso, Rodrigues (www.hia.com.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm, acesso em 03/12/2003) em seu artigo comenta que a indústria hoteleira em São Paulo, que é estruturada inteiramente para atender o segmento comercial de demanda, não conseguiu acompanhar o ritmo de crescimento e desenvolvimento dos corredores comerciais, em decorrência das dificuldades econômicas conjunturais. Muitos hotéis ficaram defasados em número, qualidade das instalações e localizações frente às necessidades da demanda hoteleira.

Campos e Gonçalves (1998) comentam que mesmo com esta nova postura do mercado hoteleiro em investir em *apart-hotéis* as empresas privadas continuaram a fazer investimentos neste setor, como exemplo cita-se o Banco Real que iniciou a construção do 5 estrelas: Transamérica (1986), em São Paulo, em seguida, na localidade de Comandatuba (1989), próximo a Ilhéus, lançou o primeiro *resort* 5 estrelas do Brasil.

Segundo Beni (2003, p. 177) esta situação gerou um impasse nos campos legais, fiscal e de gestão do empreendimento. O autor destaca característica jurídica do *apart-hotel*, que envolve duas dimensões administrativas: uma referente à gerência dos serviços de hotelaria, capitaneada pela marca internacional, e a outra, representada pela assembleia de condôminos e administração do condomínio, provoca sempre conflitos de atribuição.

Por fim a demanda hoteleira gerada por empresas localizadas em diversas regiões de São Paulo encontrou nos *apart-hotéis* uma opção de hospedagem que oferece

instalações novas, com bom serviço, bem localizados e com preços abaixo dos hotéis cinco estrelas. A mesma situação da cidade de São Paulo ocorreu em outros grandes centros comerciais do país, por exemplo: Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Campinas (SP), etc.

Anos 90 e 2000

Na década de 90, segundo Rodrigues (www.hia.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm, acesso em 03/12/2003), a indústria hoteleira no Brasil passou a vislumbrar uma nova fase de desenvolvimento. No início do Governo Collor, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) começou a oferecer linhas de crédito especial para a construção de hotéis. Apesar de apresentar condições (prazos e juros) significativamente desfavoráveis em relação às fontes de financiamento de hotéis no exterior, muitas propriedades hoteleiras foram financiadas pelo BNDES.

Com a implantação do Plano Real, a indústria hoteleira foi ainda mais beneficiada. A estabilidade econômica do país e a sua conseqüência sobre a performance dos hotéis geraram um grande interesse dos investidores institucionais, principalmente dos Fundos de Pensão e de outros investidores atraídos pela possibilidade de bons retornos sobre o capital aplicado na construção de novos hotéis. Ainda hoje, dezenas de propriedades, com milhares de apartamentos, estão sendo construídos através de investimentos diretos, da venda de *apart-hotéis* ou de financiamentos do BNDES.

A respeito dos Fundos de Pensão, Lima (2003, p. 18) comenta que os Fundos de Pensão passaram a investir no setor hoteleiro no Brasil a partir da década de 90, em decorrência da dinamização do mercado de viagens, do crescimento de recursos por eles administrados e da necessidade de diversificação das inversões, até então concentrados

em prédios comerciais, sobretudo *shopping centers*. A entrada dos Fundos de Pensão brasileiros no ramo da hospedagem segue o modelo da década de 70, existente na Europa e nos Estados Unidos. Dessa forma, os Fundos de Pensão passam a ter participação estratégica, a partir da associação com as operadoras hoteleiras internacionais, com interesse em operar no Brasil.

Baumann (*apud* LIMA, 2003, p. 07) destaca a importância dos Fundos de Pensão em diversos segmentos, sendo este agente financeiro importante para determinação de liquidez internacional e na provisão de crédito de longo prazo.

Lima (2003, p. 20-21) afirma que:

[...] em 1997 a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (Abrapp) estimava que os fundos institucionais administravam recursos de US\$ 65 bilhões, dos quais cerca de 20% podiam ser investidos no setor imobiliário. Os maiores Fundos de Pensão constatavam também dentre os maiores investimentos institucionais do setor de hospedagem, são eles: a PREVI – Previdência Privada dos Funcionários do Banco do Brasil, o FUNCEF – Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Econômica Federal e a PETROS – Fundos de Pensão dos Funcionários da Petrobrás.

Outro agente importante que realizou investimentos estratégicos para o desenvolvimento dos mercados de viagens e hospedagem foi o setor público. Entre 1995 e 2000, a União e os Estados investiram US\$ 10 bilhões em infra-estrutura básica – financiados pelo BID (Banco Internacional de Desenvolvimento), Governo Federal e Governos Estaduais – os quais, em realidade, atendiam necessidades, não apenas de turistas, como, principalmente, de residentes. O direcionamento destes recursos para áreas de maior potencial turístico fez com que fosse considerado um investimento “turístico”, sendo contabilizado dentre as iniciativas do Governo em prol da atividade. Dentre as principais ações financiadas neste período, destaca-se: implementação de

infra-estrutura básica através do Prodetur⁸ Nordeste, que previa, em sua primeira fase, investimentos de US\$ 670 milhões, através das seguintes ações:

- a) construção, reforma e ampliação de 8 (oito) aeroportos (Porto Seguro, Lençóis, Salvador, São Luís, Aracaju, Natal, Fortaleza e Recife);
- b) 29 trechos rodoviários, totalizando 389 km;
- c) 17 projetos de saneamento básico;
- d) preservação de 5.335 hectares de meio ambiente;
- e) recuperação do patrimônio histórico.

De acordo com Lima (2003), no ano de 2002, o Governo anunciou a assinatura de novo contrato com o BIRD, correspondente à segunda parte do Prodetur Nordeste, um recurso na ordem de 670 milhões.

Também os incrementos das ações de promoção da Embratur passaram a ter prestígio, sendo que o orçamento anual de marketing de R\$ 3 milhões em 1994 foi para R\$ 44 milhões em 2000, um salto significativo. O Fungetur⁹ (Fundo Geral de Turismo) revitalizou o financiamento a pequenos empresários, estados e municípios, tendo aprovado, entre 1995 e 2000, 71 projetos que resultam na liberação de recursos em torno de R\$ 65 milhões para financiamento de obras, serviços e outras atividades turísticas (LIMA, 2003).

⁸ Prodetur Nordeste: é um programa de longo prazo, com duração prevista para 20 anos, e desde sua concepção inicial pressupôs uma articulação entre órgãos dos Poderes Públicos Federal, Estadual e Municipal e a iniciativa privada. Na sua primeira fase entre 1995 e 2001, a pretendida articulação institucional com as prefeituras terminou por constituir-se no elo mais fraco da cadeia. As atribuições das administrações municipais não foram executadas em toda sua amplitude nos cinco anos iniciais do programa. As municipalidades mostraram-se passivas no processo, apenas recebendo as obras, sem um comprometimento maior quanto à criação de mecanismos de manutenção das inversões efetuadas e de controle das áreas de competência (QUEIROZ, 2002, p. 167).

⁹ Fungetur: foi criado pelo art. 11 do Decreto-lei nº 1.191, de 27 de outubro de 1971, e regido pelo Decreto-lei nº 1.439, de 30 de dezembro de 1975, tem por objetivo prover recursos para o financiamento de empreendimentos, obras e serviços de finalidade ou de interesse turístico, definidos pela Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo, desde que atendido o disposto no art. 14 do Decreto-lei nº 439 de 30 de dezembro de 1975 (MAMEDE, 2002, p. 49).

Rodrigues (www.hia.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm, acesso em 03/12/2003) e Lima (2003) afirmam que a década de 90 marcou a indústria brasileira como um dos períodos de maior expansão da sua oferta. Vários hotéis de luxo foram inaugurados: em São paulo (Meliá, Inter-Continental, Renaissance e Sofitel), em Belo Horizonte (Outro Minas), em Porto Alegre (Sheraton), em Pernambuco (Blue Tree Cabo de Santo Agostinho e Summerville), e em um novo destino turístico na bahia, o Costa do Sauípe Resort com cinco hotéis de luxo. Na cidade do Rio de Janeiro, que já contava com uma grande oferta de hotéis, foram realizadas reformas de importantes propriedades como o Copacabana Palace, Le Meridién e o Sofitel Rio Palace. Em abril de 2001 foi inaugurado o Marriott Copacabana.

Beni (2003), comenta que em relação ao desenvolvimento anteriormente referido, afirma que em 1995/96, a ocupação da capital paulista era em torno de 68% a 70%, sendo que, nos últimos anos, gira em torno de 30% (2003), e quase 30 hotéis foram fechados e mesmo assim, a previsão é que mais 49 novos empreendimentos do setor, com quase 22 mil leitos/dia, sejam lançados no mercado.

No caso dos *apart-hotéis*, somente na cidade de São Paulo, foram comercializados aproximadamente 100 empreendimentos com mais de 20.000 quartos, entre 2000 e 2002 (RODRIGUES, www.hia.br/artigo_historico_do-desenvolvimento.htm, [acesso em 03/12/2003](#)). Como exemplo de cidades que também tiveram um forte desenvolvimento de *apart-hotéis*, o autor ainda cita Fortaleza (CE), Belo Horizonte (MG) e Porto Alegre (RS), e ressalta:

[...] um problema com *apart-hotéis* é a decisão do desenvolvimento de uma nova unidade não é derivada do real crescimento da demanda hoteleira, mas sim da conjuntura do mercado imobiliário. O incorporador do *apart-hotel*, na maioria das vezes, investiga principalmente se existe a demanda pela compra de imóveis, mas não busca se certificar de que haja a necessidade de uma unidade

hoteleira dentro daquele determinado mercado. Este procedimento fez com que alguns mercados (como é o caso de São Paulo e Belo Horizonte) caminhassem para uma super oferta de *apart-hotéis*.

Além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira brasileira atraiu recentemente a atenção do capital estrangeiro, que começou a investir em hotéis no Brasil, primeiramente, através das próprias cadeias hoteleiras. Exemplo destes investimentos incluem: a compra da Rede Caesar Park pelo Grupo Mexicano Pousadas; a construção do Grand Hyatt em São Paulo, com investimento da própria Hyatt e do Grupo Argentino Libermann; o Marriott Copacabana com investimento total da Marriott International; o novo Hilton em São Paulo que foi construído pela Hilton International; e o Grupo Pestana de Portugal adquiriu quatro hotéis em Salvador, Rio de Janeiro, Angra dos Reis e Natal.

Um novo mecanismo para financiamento da construção de hotéis é o Fundo Imobiliário. Os fundos de investimento imobiliário estão crescendo no Brasil. Dados da CVM (Comissão de Valores Imobiliários) mostraram que atualmente (2004 – 2005) há 60 fundos imobiliários no país com um patrimônio líquido de R\$ 1,6 bilhões. Três hotéis já foram desenvolvidos através desses fundos, são eles: Caesar Park Vila Olímpia, em São Paulo, o Sheraton Porto Alegre (2001) e o Novotel (2001) também em Porto Alegre. Atualmente, existem vários projetos de hotéis sendo analisados por possíveis montagens de Fundos Imobiliários. A tabela 1 demonstra a estimativa de evolução do número de hotéis e *apart-hotéis* no Brasil nos últimos anos (BENI, 2003).

Tabela 1
Redes de Hotéis e *Flats* separadas por Unidades Característica

Redes	Nº de Hotéis	Nº de Aptos.	Nº de Flats	Nº Aptos. Flats
Accor – BR/França	39	6.587	80	8.703
Atlântica – BR/USA	16	2.146	13	2.592
Othon – BR	27	3.278	-	-
Blue Tree – BR	4	1.329	18	3.079
Best Wester – BR/USA	20	1.637	1	140
Sol Meliá – BR/Espanha	10	1.810	10	2.054
Transamérica – SP	3	970	16	1.723
Riema – SP	-	-	19	1.929
Nacional Inn – SP	15	1.875	-	-
Promenade – RJ	-	-	13	878
Residence – SP	1	60	11	963
Bristol Hotelaria – PR	5	482	6	524
Protel – RJ	-	-	11	385
Hospedare – RJ	7	507	4	166
Rede Bristol – MG	-	-	11	670
Tropical – BR	8	2.051	1	216
Luxor – RJ	8	888	-	-
Six Continents – BR/USA	8	1.937	-	-
Hotéis Suarez – RS	8	600	-	-
Golden Tulip – SP	-	-	7	1.239
Plaza Inn – SP	6	574	1	180
Estan Plaza – SP	-	-	7	1.045
Travel Inn – SP	2	87	5	298
Master Hotéis – RS	5	529	2	103
Windsor – RJ	6	1.425	-	-
Grupo Posadas- SP/México	5	1010	-	-
Marriott – BR/USA	5	1.580	-	-
Rede Plaza de Hotéis – RS	5	888	-	-
Rede Vila Rica – SP	5	645	-	-
Eldorado Hotéis – SP	5	700	-	-
Hotéis Deville – PR	5	664	-	-
Grupo Bittar – BSB	5	555	-	-
Pestana – BR/Portugal	5	1.065	-	-
Bourbon – PR	4	715	-	-
Everest – RS	4	486	-	-
Rede Le Canard – SC	4	302	-	-
Slaviero – PR	3	265	-	-
Milton – BR/USA	3	882	-	-
Sheraton – BR/USA	3	977	-	-
Club Med – BR/França	3	922	-	-
Mabu Hotéis – PR	3	439	-	-
Seara Hotéis – CE	3	680	-	-
San Marino – GO	-	-	3	265
Rede Pan – SP	-	-	3	360
Pontes Hotéis- PE	3	261	-	-
Royal Tower – MG	3	574	-	-
Royal Tower – MG	2	313	-	-
Grandarrel – MG	2	237	-	-
Ritter Hotéis – RS	2	170	-	-
Steam Hotéis – SP	2	170	-	-
Total	280	43.011	242	2.802

Fonte: BENI, Mario C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2003, p.153-154.

A tabela 1 apresentada por Beni (2003), observa o comportamento e posições das

redes de hotéis e *flats* em operação no Brasil até 2003, sendo que uma nova pesquisa está sendo realizada para atualização.

Lima (2003, p. 12) também afirma que, no Brasil, a chegada das redes internacionais data dos anos setenta, período de significativa expansão econômica, crescimento do mercado de viagens e oferta de generosos financiamentos públicos subsidiados visando estimular a implantação de empreendimentos em setores ainda inexistentes ou pouco desenvolvidos no país.

A entrada das redes internacionais teve o efeito imediato de aumentar a concorrência, elevar a qualidade na prestação de serviços de hospedagem oferecidos no plano doméstico e profissionalizar a gestão (LIMA, 2003).

Após um período de instabilidade econômica no país, tem início em 1994 a estabilização da economia, a partir dessa data inicia um novo ciclo de investimentos em modernização e ampliação do parque hoteleiro no Brasil (LIMA, 2003).

A abertura comercial, a desregulamentação do mercado de viagens e a realização das reformas contribuíram para a criação de um ambiente favorável à entrada do investimento estrangeiro, inclusive no mercado de hospedagem.

Lima (2003) ainda ressalta que é neste contexto que se inicia uma nova fase de investimentos por parte das redes hoteleiras internacionais, processo este que vem se realizando com uma abrangência superior ao observado na década de setenta.

2.1.5.1 A Força do Mercado

Campos (2003, p. 32) afirma que o mercado da hotelaria brasileira é representado por 19 mil meios de hospedagem que empregam um milhão de pessoas com um faturamento de 10 bilhões de reais e 75 bilhões em ativos fixos, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) no ano de 2000.

As décadas de 60 e 70 foram um período difícil para a hotelaria, diz Campos (2003). O padrão dos hotéis não era dos melhores e muito menos os seus serviços. Mas eram hotéis caros e donos do mercado. Quem iria construir hotel nas cidades do interior de São Paulo, Minas, Paraná ou Goiás? Quem iria querer concorrer com os velhos hotéis dos centros das cidades maiores nos muitos estados do Brasil? Muita coisa foi acontecendo com o passar dos anos e esse mercado pareceu não perceber as mudanças. E essas mudanças estavam dando sinais para um outro tipo de investimento hoteleiro, outros tipos de restaurantes e, finalmente, outras exigências do consumidor brasileiro – que só em 1991 veio ganhar o Código do Consumidor.

Foi preciso que as cadeias estrangeiras trouxessem sua organização, relativamente simples, e seu interesse por regiões nitidamente promissoras para que os hoteleiros tradicionais vissem que uma nova realidade se aproximava. Somente dessa forma a hotelaria viria a reagir e investir nos estabelecimentos hoteleiros existentes. O que as bandeiras estrangeiras fizeram foi muito simples: pré-estudo de viabilidade para o negócio hoteleiro, estudo do mercado. Mediram a demanda dos hotéis instalados, o tráfego aéreo, o movimento das estradas, os tipos de negócios, o perfil dessa clientela e posição do mercado imobiliário e o perfil do eventual pequeno investimento local. Estava pronto o cenário para oferecer a empreendedores interessados em alavancar uma parceria com sua bandeira que, de resto, entraria com o sistema operacional de administração e com seu maior trunfo: a força da marca e a capacidade de venda

internacional. Precisa de algo melhor para agregar valor a um investimento em determinadas regiões das capitais ou cidades importantes do país? A resposta está no número de empreendimentos de hospedagem que tem surgido a cada dia em diferentes regiões do Brasil.

Campos (2003, p. 32-33) comenta:

E como ficam os hotéis independentes? Serão esmagados ou engolidos pelas marcas imperialistas? Não. Nem uma coisa nem outra. Vão sobreviver aqueles que souberem analisar os cenários e tirar proveito de cada movimento do mercado. Reunir esforços de venda, como estão tentando alguns hotéis agora, é uma solução que aponta em artigo para a revista *Hotel News* á em 1982, com o título: “Pequenos hotéis do interior: atacar ou beijar a lona”.

Segundo Campos (2003, p. 34), as administradoras de hotéis têm que rever hoje seu poder de venda em face da concorrência que vem surgindo com os novos empreendimentos. Em 1999, um grupo de 16 hotéis independentes, de capital 100% nacional e focado no negócio de turismo e eventos, formou o Grupo Brasileiro de Hotéis com o objetivo de “enfrentar as cadeias multinacionais que estavam chegando no Brasil por decorrência da globalização”, conforme consta nos objetivos do grupo. São 15 as cidades onde ficam esses hotéis, todas elas tidas como destino turístico de negócios, entre elas, São Paulo, Belo Horizonte, Vitória, Maceió e Porto Alegre. Esse grupo representa 2.206 unidades habitacionais administradas de forma independente e com ações integradas em suas estratégias mercadológicas para anúncios, pacotes e outras formas de buscar o cliente. É importante lembrar, neste momento, de uma iniciativa brasileira que merece destaque. Exemplo citado por Campos (2003, p. 34):

Um grupo familiar do Paraná criou, no final dos anos 80, uma marca e um projeto arquitetônico de hotel econômico que poderia ser hoje uma âncora nesse mercado: o *Le Canard*. O modelo arquitetônico lembrava em muito os hotéis econômicos americanos e a proposta da família era difundir o negócio pelo país por meio de representantes. O foco do negócio talvez estivesse mais na proposta arquitetônica do que no modelo de gestão e marca e esse pode ter sido o

equivoco naquele momento, uma vez que o grande negócio das bandeiras estrangeiras é uma força de vendas e seu modelo de administração.

Campos (2003, p. 35-36) afirma que a perspectiva dos investimentos hoteleiros no Brasil, a expectativa desde o início das privatizações, conforme cartilha do FMI (Fundo Monetário Internacional), é que, com a privatização das rodovias, o país possa ter sua demanda de turismo implicada via transportes terrestres e que a desregulamentação do transporte aéreo resulte em preços menores e maior ocupação de assentos por segmentos de menor poder aquisitivo. Diferentes da tese que trata das conseqüências do terrorismo, essas são duas variáveis absolutamente factíveis que poderão favorecer os empreendimentos que hoje (2004-2005) se espalham por todo país com bandeiras estrangeiras.

2.1.5.2 Costa do Sauípe

No projeto Costa do Sauípe, os proprietários do empreendimento são a Previ, Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil e a Construtora Norberto Odebrecht, um arranjo de investimento que segue as tendências do mercado para os fundos de pensões com uma solução brasileira para uma companhia brasileira que tem inúmeros negócios no mundo.

O Costa do Sauípe, segundo Campos (2003), baseou-se em um projeto da Construtora Norberto Odebrecht para um terreno de 1.752 hectares cujos estudos e pesquisas de mercado foram realizados por escritórios de ação internacional a um custo aproximado de cinco milhões de dólares em cinco anos de pesquisa. Esses estudos apontaram para um *resort* com diferentes tipos de empreendimentos hoteleiros que pudessem atender diferentes tipos de públicos. No final de 1997, a Previ entrou no

negócio comprando mais de 95% do empreendimento por cerca de 280 milhões de reais que, à época, tinha paridade com o dólar americano.

Campos (2003, p. 40-41) relata que a equação para administração do negócio tem alguns complicadores. A Sauípe é, ao mesmo tempo, coordenadora do empreendimento e concorrente das marcas convidadas a administrar os outros hotéis uma vez que tem sob sua administração as pousadas que compõem a oferta de menos custo para os clientes do complexo. As outras bandeiras presentes, em outubro de 2001, em Sauípe, eram a Accor, com a marca Sofitel, a Marriott, que mantém, também, a marca Renaissance, a Subclub e a Sauípe Hotels & Resorts. Também em 2001 a discussão presente no empreendimento era a da construção da pista de pouso para receber os hóspedes que ocupariam as 1.650 unidades habitacionais disponíveis.

O desafio, segundo Campos (2003, p. 42), para o Costa do Sauípe é: fazer receita que dê retorno aos 340 milhões do custo oficial da obra e que possibilite pagar e treinar os dois mil empregados que trabalham no local, pagar as 50 empresas que prestam serviços, lotar os ônibus que fazem 30 rotas diárias dentro do complexo e pagar as despesas do condomínio, que chegam a R\$ 700.000,00 mensais. Em 2001 o empreendimento buscava uma boa taxa de ocupação para os seus 11 hotéis divididos entre cinco com bandeiras internacionais e seis pousadas dirigidas pela Sauípe S. A. Beni¹⁰ (2004) afirma que “a taxa de ocupação do referido complexo gira em torno de 15% ao ano”, isto reforça o ocorrido nas décadas de 70, 80: a construção de empreendimentos equivocados. Isto não condiz com a realidade nacional. Apesar de todos os esforços que a coordenação do *resort* tem feito, no sentido de captar eventos para assim promover o empreendimento, tem tido pouco retorno. Isto se deve ao fato de que a coordenação é

10 Citação feita por Beni, em 17/06/2004, por ocasião da banca de qualificação da autora, registrada em fita K 7.

realizada por uma instituição financeira, a qual não tem uma visão mais ampla do turismo, apenas visa lucros.

2.2 ASPECTOS DA EMPRESA FAMILIAR

A seguir foram averiguados aspectos referentes à empresa familiar destacando: a) Família; b) Fundador; c) Empresa Familiar; d) Sucessão na Empresa Familiar; e) Empresa Profissional, e, f) Gestão Moderna da Empresa Familiar.

2.2.1 Família

Nogueira (*apud* FLORES, 2001, p. 25) define Família da seguinte maneira:

“Família” é uma instituição anterior à empresa, com base socioumana de maior amplitude, com objetivos claros de procriação e educação, que não se extingue no seu âmago. As orientações e influências oriundas do seio familiar perpassam os seus horizontes, promovendo a identidade social das pessoas em outros meios, criando e incentivando, com isso, outras formas de laços e relações afetivas.

Ainda Nogueira (*apud* FLORES, 2001, p. 25) ressalta que a família tem uma essência radicalmente oposta em relação à empresa, e é nessa diferença que residem os problemas da empresa familiar.

Bernhoeft (2003, p. 70) entende que a Família:

É uma instituição que possui uma dinâmica muito própria. Dela fazem parte pais, filhos, genros, noras e netos. São pessoas que possuem origens, razões nem sempre convergentes. Para tanto, especialmente quando fala-se de compromissos a serem assumidos através de um Acordo Societário, é importante, para efeitos dos limites de critérios estabelecidos, clarificar o que se entende por “Família”.

A observância e o cumprimento do acordo é algo que se refere a alguns membros da família. Fala-se de herdeiros diretos – aqueles que terão direito sobre uma parte do patrimônio – e dos membros que se incorporam à família ao longo de sua história (BERNHOEFT, 2003).

Ainda Bernhoeft (2003) considera que o acordo contempla direitos e obrigações, muitos deles sem nenhuma característica ou amparo legal, mas de caráter eminentemente moral, é justo exigir compromisso de todos os familiares.

Floriani (2003, p. 40) apresenta, segundo o dicionário Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas, o conceito de Família:

Família é uma instituição social básica, que aparece sob as formas mais diversas em todas as sociedades humanas. Descartadas as diferenças sociais e culturais, dá-se o nome de família a um grupo caracterizado pela residência em comum e pelo convívio de pais e filhos, isolados dos demais parentes. Através dos tempos, a família parece ter desempenhado diversas funções, ora perdendo algumas, ora acrescentando outras. Destas, as mais importantes e permanentes parecem ser a produção da espécie, a criação e a socialização dos filhos, a transmissão essencial do patrimônio cultural.

O mesmo autor complementa: certamente, “a família – como conceito de núcleo social básico existe desde as organizações mais primitivas, embora não possuísse naqueles tempos a formação e as leis de inter-relacionamento que foram aparecendo com o próprio desenvolvimento intelectual, econômico e social do indivíduo”.

Gonçalves (2000, p. XI) faz referência à família brasileira dizendo que:

[...] que esta tem história própria, e é nela que podem ser encontrados os traços identificadores de sua cultura. Cultura esta adequada às condições de um

país que desconheceu a Revolução Industrial, por quase todo o século XIX, manteve-se, numa economia agrária-exportadora, que usava mão-de-obra escrava, sob a tutela de uma Coroa que governava para os “senhores de engenho” e para os “barões do café”. Refere-se também à família brasileira que manteve por muito tempo os valores e as tradições vindas de um patriarca, gerando a formação de “parentelas”, e mais adiante compondo um mundo das “boas famílias”, um patriarcado profundamente mergulhado no patrimonialismo que fazia de todas as pessoas e de todos os bens propriedade do patriarca.

Dentre as considerações apresentadas pode-se concluir que, no caso do Brasil, historicamente, a família tem raízes e uma cultura muito arraigadas ao passado. Hoje ainda se pode perceber que os “coronéis” mantêm as mesmas características de “patriarca” como no exposto por Gonçalves (2000), apesar de algumas modificações terem sido sentidas e absorvidas pelo núcleo “família” com o passar dos tempos. Atualmente a família pode ser entendida de várias maneiras, e, conforme Gonçalves (2000) “a família não é o único modelo de organização mas de vários modelos”. Dessa maneira a “família” dá origem à Empresa Familiar, sendo que para isto é necessário entender o fundador do empreendimento.

E, por fim, uma visão psicológica do entendimento do que constitui uma Família.

Segundo Marques (*apud* RECH, 2001):

[...] a família é um tipo especial de sistema que se insere na ordem das relações interpessoais mais primitivas e mais consistentes, nas dimensões do tempo psicológico de cada um, no tempo social, histórico e contextual. Ela é delimitada por uma estrutura, com padrões e propriedades que proporcionam as bases tanto para a estabilidade quanto para as mudanças.

Rech (2001) ressalta que a família é como uma pequena sociedade humana, seus membros possuem vínculos diretos, laços emocionais e uma história compartilhada.

2.2.2 Fundador

Segundo Flores (2001, p. 34), através do espírito ativo e idealista de indivíduos determinados e empreendedores, é que foi possível a formação de empresas e, muitas vezes, a consolidação de grupos empresariais. Esses indivíduos são os fundadores. Mas o espírito criativo de um pioneiro, sua visão, seus sonhos e valores nem sempre são muito bem compreendidos pelas demais pessoas e, principalmente, por seus familiares. Tal situação é decorrente do fato de que a família se engendra no negócio, muitas vezes, mais por questões financeiras e pela obrigação, do que realmente pelo comprometimento com os ideais do fundador e por seu partilhamento. Essa situação, de certa forma, afeta as expectativas do próprio fundador que gostaria de ver seus familiares identificados com o empreendimento que ele construiu.

Lodi (*apud* FLORES, 2001, p. 34) afirma que, quando o fundador chega ao crepúsculo de sua vida, aparecem as dificuldades de transmissão de seus valores e comprometimentos para a geração seguinte. Diante disso, é fundamental que o fundador estabeleça uma filosofia de vida estável e coerente que conduza a segunda geração a livres escolhas. Não adianta ter a família no negócio por mera conveniência, o que importa realmente é ter a família engajada nos negócios por opção própria.

Ainda o mesmo autor comenta que muitos fundadores fracassam porque não conseguem transpor a clausura de sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto da segunda geração.

Talvez o sonho do fundador não encontre escopo na segunda geração pelo simples fato de se tratar de duas gerações distintas, com forma de encarar o mundo, a vida e os negócios diferentemente. Quando o fundador vislumbra suas conquistas, com toda a certeza relembra os momentos difíceis, de luta, de incerteza e, quem sabe, até

privações de seu passado. Essa visão cria um vínculo muito estreito entre a própria vida pessoal do fundador e a existência de seu empreendimento. A segunda geração, porém, não possui tal vínculo, pois dispõe de um negócio já iniciado, pronto. Tais discrepâncias no modo de ver o negócio são naturais por advirem de gerações diferentes.

Bernhoeft (1989, p. 63-65) afirma que o que deve prevalecer no fundador é a tenacidade de saber levar à frente mais o seu legado ideológico do que a simples divisão e preservação dos bens patrimoniais, pois a luta para a conquista de uma imagem no mercado pode ser facilmente perdida, se não houver um esforço na preservação do “algo mais” da empresa, que está na retaguarda do seu sucesso financeiro e comercial. E esse “algo mais”, sem sombra de dúvida, é o resultado dos valores inseridos na empresa pelo fundador.

Os valores estabelecidos pelo fundador devem ser transmitidos aos seus sucessores, quer sejam da família, da empresa ou da sociedade. Tais valores, de certa forma, também estão impregnados na cultura empresarial de cada empreendimento familiar.

Ainda a visão de Bernhoeft (1989, p. 65) a respeito do fundador:

[...] tem também uma profunda responsabilidade, que não é apenas a de sobreviver e assegurar a sobrevivência das que estão com ele. É seu papel, ainda, dar sentido ao próprio esforço que as pessoas fazem para acompanhá-lo, pois, do contrário, não há dúvida de que as empresas familiares continuarão apresentando crises características, entre a segunda e a terceira geração [...]

Para Gonçalves (2000, p. 101), “o fundador de uma empresa é motivado por uma idéia ou oportunidade que considera suficientemente boa para justificar o empenho na criação de uma empresa, projetada para ter continuidade e crescer”.

Mas, o que passou a acontecer de maneira crescente nas muitas décadas é que o

fundador de uma empresa que é motivada por um ideal de liberdade, custa a aceitar a situação de transformação das regras e a instalação de sistemas mais formais de gestão.

Floriani (2003, p. 88-91) afirma que, basicamente, toda empresa é embasada no sonho de alguém, seja este empreendedor latente, já empresário ou apenas um aventureiro que deseja ampliar suas investidas em busca, meramente, da “sorte grande”. Independentemente de qual seja a classificação, quem decide iniciar um negócio (ou amplia um grupo de negócios) o faz levado pela intenção de realizar algo, de concretizar uma idéia. Derivado dessa premissa, segundo Floriani (2003, p. 89-91), então, um negócio nasce:

- a) para atender a um sonho, a uma expectativa de um potencial empreendedor;
- b) para continuar o desejo de um negociante já estabelecido;
- c) como opção de um impasse profissional (desemprego, por exemplo);
- d) como imposição para atender a um acordo de trabalho (contrato de consultoria, por exemplo);
- e) como solução para o investimento de um capital inesperadamente recebido (herança, jogos de azar e outros);
- f) como parte de um projeto planejado criteriosamente, antecipadamente pesquisado, estudado e avaliado em todos os seus aspectos e cujo principal escopo é a construção de uma empresa destinada a crescer, sedimentar e expandir, visando ao resultado positivo dos seus negócios (FLORIANI, 2003, p.88).

Os tipos de empreendedores mencionados costumam surgir no mercado e, sendo

inseridos na qualificação de empresa familiar, juntam-se a um universo que afirma, historicamente, serem apenas dois os vencedores (num grupo de 10 novos empreendedores) que irão ultrapassar a casa dos cinco anos de vida. O restante irá fracassar antes de completar seu quinto ano de vida (FLORIANI, 2003, p. 91).

2.2.3 Empresa Familiar

Conforme Oliveira (1999, p. 21), as empresas familiares surgiram no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XIV. Essas companhias, por serem hereditárias, podem ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultantes de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, japonês, o alemão, etc. Houve também o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Atualmente as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo.

Lansberg et al. (*apud* OLIVEIRA, 1999, p. 21) afirmam que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares quando se analisa sua preparação para o futuro.

Com referência à longevidade das empresas familiares, Lansberg et al. (*apud* OLIVEIRA, 1999) fazem uma comparação em relação à vida média das empresas, dizendo que, para as empresas americanas não familiares, é de 45 anos, enquanto para as empresas familiares é de 24 anos. Já no Brasil, a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e das empresas familiares é de nove anos, apenas 30% das

empresas familiares passam para o comando da segunda geração, e pior ainda, apenas 5% passam para a terceira geração. Sendo que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte do fundador. Este também considera que as principais causas da morte das empresas familiares são:

- a) concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio;
- b) falta de planejamento estratégico, estruturação;
- c) brigas de sucessão.

Já Nogueira (*apud* FLORES, 2001, p. 25) alia duas grandes e fortes instituições sociais:

[...] a Empresa e a Família. Com uma finalidade econômica, decorrente da produção de bens e serviços, voltada à satisfação das necessidades humanas das mais diversas naturezas, a empresa constitui-se num espaço onde as atividades funcionais são realizadas através da divisão do trabalho, visando à coordenação de esforços embasada na cooperação mútua. A família é uma instituição anterior à empresa, com base socioumana de maior amplitude, com objetivos claros de procriação e educação, que não se extinguem no seu âmago. As organizações e influências do seio familiar perpassam os seus horizontes, promovendo a identidade social das pessoas em outros meios, criando e incentivando, com isso, outras formas de laços e relações afetivas.

Ainda o mesmo autor ressalta que “[...] a empresa é um instrumento, uma ferramenta criada pelo homem para superar as restrições impostas pela natureza e até mesmo transformá-la”.

Donnelley (1987, p. 61) considera que uma empresa é familiar quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. O mesmo ainda ressalta que [...] a empresa de fundador sem

herdeiros não é uma empresa familiar [...] uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é considerada empresa familiar. A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a firma de um fundador.

Para Donnelley (1987), o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou por que os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. Na geração do fundador, a firma é quando muito “pessoal” e não “familiar”, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relações muito pessoal, que a segunda geração virá a quebrar ou a transformar. Para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores; para a geração seguinte, as relações de poder nascem do direito de sangue.

Lodi (1998, p. 3) afirma que, apesar de muitos acreditarem que família e empresa, quando reunidas, tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas sim os problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações. A empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica um programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. A empresa familiar precisa também identificar as suas forças e fraquezas, para contribuir sobre as primeiras e neutralizar as últimas.

Para Flores (2001, p. 28), a empresa familiar “é aquela criada pelo espírito

empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única ou mais famílias e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresariais e familiar”. A autora também afirma que é imprescindível que se considere tanto empresa e a família como elementos diferenciados, com características próprias, mas indissociáveis no seu conjunto.

Quadro 1: Empresa Familiar – Definições e Características

Autores	Aspectos levantados para definir e caracterizar uma Empresa Familiar
Berry	- controle por membros de uma única família;
Bernhoeft	- origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador;
Donnelley	- atuação dos membros da família na administração da empresa;
Gaj	- presença de confiança mútua entre os membros;
Lodi	- identificação com a família há pelo menos duas gerações;
Nogueira	- atuação dos membros da família na administração da empresa;
Rosenblatt	- influência mútua entre empresa e família;
	- início por um membro da família;
	- transferência da empresa aos herdeiros-sucessão;
	- os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma;
	- identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador;
	- identificação da família há pelo menos duas gerações;
	- transferência da empresa aos herdeiros-processos sucessórios;
	- iniciativa empreendedora do fundador;
	- a propriedade majoritária pertence a apenas uma família;
	- existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais;
	- sobrevivência ao longo de várias gerações;
	- a propriedade majoritária pertence a apenas uma família;
	- atuação de dois ou mais membros da família na administração.

Fonte: FLORES, Silvana P. **A empresa familiar e o Exercício do Poder**. 2001, p. 27.

O quadro 1 apresenta um resumo das definições e características da empresa familiar sob a ótica de vários autores. O item características será tratado no capítulo 4.

Já para Werner (2004, p. XX) em seu entendimento há duas definições sobre a Empresa Familiar:

a) aquela que nasceu de uma só pessoa (empreendedor) Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na

sua ausência, a família assumisse o comando.

b) aquela que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Segundo Werner (2004) não se pode compreender uma empresa familiar sem antes compreender a dinâmica “familiar”, assim como não se pode analisar a dinâmica “familiar”, sem antes analisar o seu relacionamento com a sua empresa.

A empresa familiar pressupõe a gestão da família. Na medida em que a família tem uma atuação direta na empresa, cumprindo a sua função proprietária, ou dela retira seus rendimentos, a empresa deve ser definida como familiar, uma vez que “gestão” é apenas um dos aspectos no rol de suas características.

O mesmo autor ainda faz referência à diferença de Empresa Familiar e de Empresa Empreendedora, a saber:

a) Empresa Empreendedora – está na primeira geração, e sob o domínio/comando do empreendedor;

b) Empresa Familiar – é a que ultrapassou a primeira geração e convive com herdeiros e sucessores.

Com o desenvolvimento de estudos sobre a dinâmica dos ciclos de vida e sua interface com a vida empresarial, uma nova geração de empreendedores passa a encarar a sucessão como parte integrante de seu planejamento estratégico pessoal e de planejamento empresarial.

Nota-se que as empresas familiares passaram a se diferenciar daquelas tidas como “amadoras”, geridas sem um planejamento e de forma casuísta. Nas empresas familiares “profissionais”, o resultado é fruto de um trabalho planejado e os executivos, familiares ou não, valorizam o processo gerencial.

Dessa maneira após considerações de diversos autores elencados no que se

entende por empresa familiar, será considerado que a “Empresa Familiar” surge do espírito empreendedor de um membro da família, que passa de geração para geração. Assim a preocupação com a propriedade e a gestão do empreendimento surge no grupo familiar a partir da segunda geração.

2.2.3.1 Componentes da Empresa Familiar

Bernhoeft (2003, p. 15) afirma que “qualquer organização está composta por vários públicos, a saber: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Cada um deles tem um relacionamento diferente com a empresa: relações, interesses e objetivos”. Ainda o autor comenta que todo este conjunto de fatores torna a organização um ser vivo, que deve ser administrado levando em conta todos os interesses. E, além do grupo acima mencionado, na empresa familiar existe um outro grupo que deve ser cuidadosamente visto.

Estudos realizados pela consultora Barbara Murray citada por Bernhoeft (2003, p.15), apresentam uma divisão de oito agrupamentos referentes à empresa familiar, são eles:

1. Membros da família;
2. Membros da família que são proprietários;
3. Proprietários que não pertencem à família;
4. Membros da família que trabalham na empresa;
5. Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa;
6. Executivos da empresa sem vínculo com a família;
7. Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa;

8. Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.

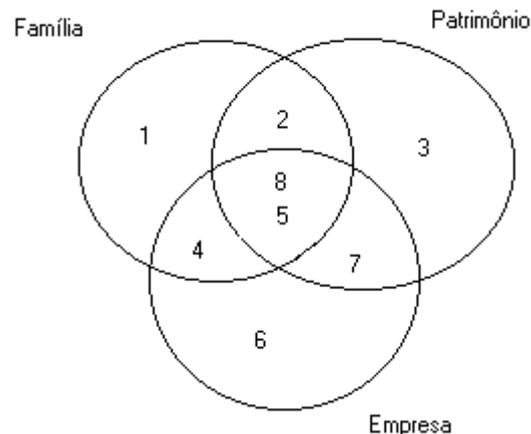


Figura 1: Público da Empresa Familiar

A seguir serão apresentadas as características e aspirações de cada um desses grupos em relação à empresa familiar segundo estudo feito por Murray (*apud* BERNHOEFT, 2003, p. 16):

1. **Membros da Família:** são os descendentes diretos e aqueles que se incorporam a ela posteriormente. Não se deve esquecer que a família é uma entidade que detém muito poder, além de possuir uma dinâmica própria. Existem famílias que mantêm uma forte unidade enquanto o patriarca e fundador estão vivos, sendo que esta integração se prolonga ainda até o desaparecimento da matriarca.
2. **Membros da Família que são Proprietários:** este grupo é mutável ao longo das gerações, e seus interesses sofrem alterações a cada nova configuração do agrupamento de controle da empresa. Neste caso o desaparecimento de um membro da geração do comando gera um conjunto de pessoas que não pode ser descuidado quanto aos seus interesses.
3. **Proprietários que não pertencem à Família:** os processos de constituição

societária da primeira geração podem ter inúmeras variações. Nem sempre existe apenas a figura única do fundador que é integralmente proprietário da empresa. Em alguns casos a primeira geração pode iniciar um negócio com vários componentes de origens e grupos familiares diferentes.

4. **Membros da Família que trabalham na Empresa:** é natural que os descendentes diretos e os que se agregam à família posteriormente, e que trabalham nas empresas, apresentem desejos e expectativas muito próprias. Uma das dificuldades é a incapacidade de fazer uma separação entre propriedade e empresa.
5. **Membros da Família que são proprietários e trabalham na Empresa:** este grupo de pessoas sente-se ainda mais importante e pode cometer erros de confundir seu papel de acionista com as atribuições do cargo que ocupa. Submeter-se à hierarquia, à disciplina, à política salarial e a outros procedimentos da empresa é fundamental para que os papéis não se confundam. O raciocínio que o familiar deve ter na qualidade de proprietário é o de agregar valor ao seu patrimônio.
6. **Executivos da empresa sem vínculo com a família:** este grupo de profissionais merece uma atenção especial, porque se considera que ser um executivo que não pertence à família, numa empresa familiar requer dos membros uma grande capacidade de adaptação e “leitura” da dinâmica de uma empresa familiar. Trabalhar em uma empresa de controle e gestão familiar é completamente diferente do que ser um profissional em uma empresa estatal ou multinacional. O executivo não familiar deve sentir-se integrado e, além de tudo comprometido com a filosofia dos sócios e da família e devidamente motivado através de uma valorização que equilibre lealdade e competência.
7. **Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na Empresa:** este

grupo decorre da combinação do grupo de proprietários que não pertencem à família e membros da família que trabalham na empresa.

- 8. Membros da Família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade:** este grupo, tem papel importante e fundamental no que diz respeito ao futuro da sociedade familiar. O poder da primeira geração decorre do seu vínculo com o trabalho. A partir da segunda geração, este elo dar-se-á por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará na sua devida proporção.

Os familiares que detêm participação e ocupam posições estratégicas na sociedade deverão tomar decisões levando em conta a perspectiva dos investimentos. E não podem ficar considerando os negócios já existentes. Segundo Bernhoeft (2003, p. 23) a escolha destas pessoas decorre da capacitação e legitimidade que as mesmas tenham conseguido. E também do quanto se mantém profissionalmente atualizados e prestam contas aos seus representados. Isto se torna mais complexo porque não poderá ser feito de forma desvinculada ou isenta dos sentimentos familiares que influenciam os relacionamentos. Bernhoeft (2003, p. 24), afirma que “qualquer empresa familiar que possua planos para assegurar sua continuidade deve dar uma grande atenção a este grupo” (grupo nº 8). Complementa dizendo que “não se deve esquecer que cada geração é uma nova sociedade e que ao mesmo tempo ocorre um processo em que sua participação acionária está se pulverizando”. Simultaneamente aumentam as demandas por capitalização e liquidez, ou seja, são necessárias competências para gerir o capital e os interesses da sociedade. Finaliza dizendo que “é um grande desafio para os proprietários que fazem parte da família e que devem tomar decisões estratégicas pela sociedade”.

2.2.3.2 Histórico da Empresa Familiar

Segundo Floriani (2003, p. 63-65), a empresa familiar tem seu nascedouro num momento histórico bem recente. Não se pode situar com precisão na escala cronológica do desenvolvimento do ser humano, com grande possibilidade de acertar. Pode-se presumir que isto tenha acontecido em concomitância com o aparecimento do cenário em bases mais profissionais, sustentado em estruturas mais organizadas, controladas e racionalmente administradas.

A Empresa Familiar nasce da necessidade de se perpetuar um negócio, e com o objetivo de ampliar um patrimônio familiar, mas também se propicia a colocação dos herdeiros nesse cenário permitindo-lhes que, sem qualquer esforço anterior, captassem seus recursos de subsistência e, por sua vez, novamente de crescimento e expansão de suas riquezas.

Com o advento da indústria profissionalizada e organizada, e mais tarde com o grande impulso dado pela primeira Revolução Industrial (séc. XVII), soma-se ao segmento econômico dos comerciantes a nova classe dos industriais, ampliando as bases de crescimento da empresa familiar. Durante este período, a ciência política se desenvolve ainda mais e cria novas formas de poder concentrado, ao propiciar o somatório dessas classes: o comerciante político, o industrial político e assim por diante.

Também no setor industrial, o fenômeno da Empresa Familiar terá grande desenvolvimento já que está em fértil campo de reprodução e expansão, com o conseqüente resultado da geração e acumulação de riquezas – normalmente em poucas e elitizadas mãos. A exemplo do comércio, a indústria procurará seus insumos na

natureza ou pelas mãos dos seus provedores produtores e, mediante o processo de transformação, repassará seus produtos ao comerciante que, por sua vez, o fará ao consumidor final. Neste processo, ainda, surgirão outras figuras intermediárias (o representante, o distribuidor, o agente de negócios, o vendedor) completando, enfim, a cadeia econômica que hoje se conhece e da qual todos dependem.

Em decorrência desse fenômeno histórico, formaram-se as linhagens familiares específicas e especializadas, transferindo-se de geração para geração e através da herança o patrimônio familiar, via de regra ampliado. Surgiram, então, as empresas familiares centenárias e bicentenárias (e até mais do que isso), ostentando nomes próprios indelevelmente marcados, verdadeiros sustentáculos de grandes reinados do poder – político, econômico, social.

Fritz (*apud* FLORES, 2001, p. 23) afirma que “não existem parâmetros de comparação entre empresas familiares pioneiras e empresas familiares atuais”, e diz que, num passado não muito remoto, todas as empresas tinham um caráter familiar. Tais empreendimentos, segundo Flores (2001, p. 23), vinculavam-se inicialmente à agricultura, as pessoas plantavam para sua subsistência e, mais tarde, passaram a trocar seus excedentes por produtos ou serviços que não tinham condições de produzir ou ter acesso. Assim, a necessidade contínua de trocar um produto por outro, um serviço por um produto, propiciou a interação das pessoas em pequenas comunidades e fez surgir o comércio. Então, inicialmente, a natureza da empresa familiar foi alicerçada no sistema de trocas no comércio. Assim, os filhos aprenderam as habilidades de seus pais, e a empresa era passada de geração para geração. Fritz se atém à realidade norte-americana, sendo que se pode perfeitamente transpor esta situação descrita para a realidade brasileira. Realidade esta das regiões que recebem grandes levas de

imigrantes, a partir da segunda metade do século XIX. Os imigrantes, além de se dedicarem à agricultura e ao comércio, foram precursores da proliferação de muitas empresas.

Estes imigrantes tinham espírito aventureiro e trouxeram consigo a visão da produção de manufaturados que aqui não eram fabricados, destacando-se assim as primeiras empresas familiares. Isto se deve à ocorrência da Revolução Industrial, que provocou grandes transformações com o advento da mecanização.

A máquina, no início da Revolução Industrial, criou condições de segmentação do trabalho, acelerando, desta forma, o processo de fabricação. Com esta segmentação, o homem passou a dominar apenas uma etapa do processo, diferentemente do que acontece antes com as “corporações do ofício”. As empresas que passaram a usar “máquinas” tiveram a oportunidade de crescer a uma velocidade muito grande, pois o processo de produção foi acelerado. Com o aprofundamento da Revolução Industrial, surgiram outras formas de “energia” que substituíram a força muscular. A partir desse momento, o “homem” foi substituído pelo conjunto “homem-máquina”. Com a incorporação de outras tecnologias, a “máquina” passou a ganhar maior importância e foi ela que determinou a vantagem competitiva da maioria das empresas: “ganham aquelas que dispunham de melhores máquinas”.

Segundo Beni¹¹ deve-se levar em conta os três vetores da economia no quadro atual. No plano “econômico”, a globalização e a conseqüente competição internacional; no plano “social” a reorganização, até como resposta, aos feitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos; no plano “político”, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores de produção e

11 Citação feita por Beni, em 17/06/2004, por ocasião da banca de qualificação da autora, registrada em fita K 7.

tornar-se competitiva. As empresas realizarão tarefas importantes para, em primeiro lugar, sobreviver e depois para incrementar suas habilidades, ganhar posição e situar-se, idealmente, como líderes de mercado, baseadas no desenvolvimento de produtos/serviços e de experiências concebidas para responder a novas demandas. Isso exigirá uma aprendizagem contínua, não apenas dos funcionários mas também dos diretores das empresas, nesse caso na hotelaria. A hospitalidade faz parte desse processo tendo sido referenciada em tópico específico anteriormente.

Agora, diferentemente do passado, são competitivas as empresas que possuem e souberem gerir de forma eficaz os seus ativos intangíveis: “administração profissional”.

As muitas etapas evolutivas ocorridas desde a Revolução Industrial institucionalizam as empresas, acrescentando e/ou modificando a forma de administração dos negócios. As visões da gestão empresarial vivenciadas pelas empresas facilitam o empreendimento e até o enquadramento de sua evolução administrativa, incorporando, inclusive, os novos paradigmas de administração, que envolvem a gestão virtual, a visão holística, dentre outras formas contemporâneas de gestão.

Na maioria dos casos, o empreendimento familiar nasce da iniciativa de alguém que encontrou num negócio próprio a melhor opção para “ganhar a vida” e possivelmente sustentar e criar uma família. A grande maioria dessas empresas durará enquanto viver o seu fundador, elas não terão nenhum outro objetivo senão prover o sustento da família.

Gonçalves (2000, p. 3) afirma que:

[...] a empresa familiar tem por base o casamento: a união de um homem e uma mulher e, em seguida, pelos vínculos de sangue que se estabelecem com uma descendência. Essa união estratifica-se num grupo social que confirma sua identidade, uma cultura familiar específica, sendo construída sobre valores

consagrados pelos grupos sociais maiores que ela integra, incorporando ainda outros valores transmitidos pelos antepassados, mas sempre de maneira espontânea, considerando-se no decorrer do tempo, quando se desdobra e atinge praticamente todas as manifestações de seus membros. A família baseia-se num sistema de parentesco, obedece a um código matrimonial.

Ainda Gonçalves (2000, p. 99-101) refere-se à empresa pessoal, alertando que a empresa familiar só passa a existir quando convivem nela pelo menos duas gerações da mesma família. E seguindo a linha de pensamento de Lodi, este declara que “na geração do fundador”, a firma é quando muito pessoal e não familiar, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relação muito pessoal, que a segunda geração virá quebrar ou transformar.

Este também considera que todos os homens, inclusive os fundadores de empresa, são membros de uma família, a família de formação, tendo a formar uma segunda, a família de procriação. Os fundadores não são homens sem lar.

Floriani (2003, p. 37-39) frisa que o nome da família, quando em épocas mais remotas e primitivas, representava a atividade do chefe principal da mesma e, por decorrência, de todos os seus componentes – notadamente os do sexo masculino – que acabavam por suceder, mais cedo ou mais tarde, o progenitor, herdando as habilidades artesanais e o acervo de “clientes” conquistados ao longo de sua existência.

A época ainda era aquela em que a atividade comercial principal se resumia ao escambo, cuja validade operacional sobreviveu até o aparecimento das primeiras moedas cunhadas, as quais vieram substituir a operação de troca de mercadorias que, em determinado momento da história, iniciavam a defrontar-se com dificuldades cada vez mais freqüentes por conta das contradições da produção mercantil. Surge, então, o metal em concomitância com a segunda divisão social do trabalho – artesanato e agricultura –

ampliando as mercadorias chamadas de equivalentes, até que se fez necessário um equivalente único, a moeda.

Segundo Michelin (2002, p. 7), para concluir, “na família predomina o sentimento, a emoção, o que se recompensa com a lealdade e amor”. Já na empresa há o predomínio da razão contratual, tanto que na família há um despertar das expectativas entre os seus membros e, na empresa, o despertar das necessidades que servirão como suporte para a manutenção do capital ou a busca de outros. E por fim, destaca que o importante é como se estabelecem os moldes que irão determinar as relações entre a família e a empresa. A grande “janela”, segundo Weil (*apud* MICHELAN, 2002), para o sucesso depende e muito da forma como estas relações se estabelecem, da mesma forma que poderão ser a fonte do fracasso em empresas que não se preocupam com as relações interpessoais entre seus membros, com a profissionalização e com o futuro dos novos negócios, pertencentes à família.

2.2.3.3 Conceito

De acordo com Catry e Buff (*apud* TONDO, 1999, p. 21), para que uma empresa seja considerada familiar, é preciso agregar três condições. Primeiro, que o capital social deve pertencer a um ou a vários membros da mesma família. Segundo, que no mínimo um membro da família deve ter participação ativa na direção da empresa. Terceiro, devem existir afinidades e boas relações entre a família e a empresa.

Michelan (2002) afirma que diferentes critérios são utilizados para definir a empresa familiar e diferentes explicações são dadas para justificar o seu surgimento. As empresas familiares são a forma predominante de empresas em todo o mundo. De

acordo com Tondo (1999, p. 16) “o percentual de empresas familiares varia de 71 a 99%

em diferentes países e, no Brasil, elas ocupam uma parte grande do cenário econômico e social (95%)”¹².

2.2.3.4 Conflitos e Interesses

Donnelley (1987, p. 62-65) assegura que, numa empresa familiar, quase sempre a família tem poderes, como proprietária e/ou administradora, para procurar alcançar seus próprios objetivos e aspirações, mesmo quando não coincidam com os reais interesses da companhia “pública”, de capital aberto, a direção da empresa tende a desenvolver, perpetuar e acentuar as conveniências institucionais da firma em lugar das do indivíduo, mediante sistemas formais de avaliação e incentivo.

Na empresa familiar, o equilíbrio entre interesses da família e da companhia é em geral de cunho psicológico, originando-se do próprio senso de responsabilidade pessoal da família para com a firma. O fato de a maioria das empresas ter estabelecido complexas restrições institucionais relativamente às prerrogativas da família apoiada na maior parte dos casos por rígidas tradições familiares, não invalida essa afirmação, pois em cada um desses casos as restrições precisam ser inicialmente colocadas em prática pelos próprios membros da família.

Os problemas conhecidos das firmas familiares, segundo Donnelley (1987), são, em geral, os seguintes: a) falta de capital; b) sigilo financeiro mal dirigido; c) diretrizes

¹² Tondo, 1999, p. 16.

ingênuas; d) falta de disciplina; e) utilização ineficiente de administradores capazes que não são parentes; f) nepotismo; e o mais grave, g) conflito dentro da família. Esses abusos são naturais, notadamente numa família que não soube criar conscientemente um senso de responsabilidade com respeito à empresa. A confusão de interesses da família com os da firma é também a causa de outros problemas nas empresas familiares.

2.3 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O processo sucessório em determinado momento da empresa é um dos assuntos mais importantes e delicados a serem tratados.

2.3.1 Sucessão

Conforme Bernhoeft (2003, p. 14):

[...] a sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário. Exige preparo e muito esforço – além de compreensão – tanto da primeira como da segunda geração. E não pode ser adiada para quando falte algum dos sócios-fundadores. Pois tratar deste assunto após alguma morte será muito mais difícil. [...] é importante que cada componente da sociedade atual e futura tenha um projeto de vida e carreira muito bem resolvido.

Já Flores (2001, p. 44) se refere ao processo sucessório na empresa familiar afirmando que as empresas, de uma forma geral, passam em determinados períodos de sua existência, por problemas decorrentes da continuidade de seus negócios. E, para que haja continuidade, é importante que a sucessão esteja sempre na pauta das organizações como um dos assuntos mais importantes e delicados a serem tratados. Leone (*apud* FLORES, 2001, p. 44) afirma que a sucessão pode ser definida como o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a

dirigir a empresa. Essa transferência poderá ser de forma gradativa e planejada, ou de forma repentina, em decorrência de morte ou afastamento, por acidente ou doença, do dirigente principal. O autor ainda observa que poucos empresários se preocupam com sua saída da empresa, planejando devidamente sua aposentadoria com sucessão. A maioria deixa esta questão à mercê dos acontecimentos, negligenciando de certa forma o futuro do empreendimento, gerando com isso uma “fonte” de conflitos latentes e prestes a “estourar” diante de qualquer fatalidade. Há, portanto, muitas decisões familiares que afetam a empresa familiar, porém a decisão mais importante, por estratégia, é a da sucessão que irá tomar o poder e a gestão (GERSICK et al., 1997).

Gersick et al. (1997, p. 201-202) comentam que a sucessão não é um evento único que ocorre quando da transição de um líder para outro, mas, sim, um processo motivado por um desenvolvimento que tem seu início muito cedo na vida de algumas famílias e tendo sua continuidade através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações. Os autores também afirmam que a sucessão é um processo que leva tempo, mesmo que haja um evento dramático, como por exemplo a morte súbita ou prematura do líder/fundador. Comentam os autores que este processo é bastante complexo, promovendo um desafio para os membros da “família”, da “propriedade” e da “empresa”.

Os autores apontam que há uma variedade de estruturas adotadas pelas empresas familiares contemporâneas (propriedade coletiva, responsabilidades de gerenciamento divididas, sucessão multifamiliar), sendo que Gersick (1997) criou um modelo teórico, identificando pelo menos nove formas básicas de sucessão. Gersick (1997) diz que a literatura tem focalizado um único tipo de transição entre gerações, no qual um pai passa sua empresa a um filho. Lembra ainda que este modelo tem suas origens na antiga tradição de primogenitura, salientando que ainda é uma forma comum de sucessão.

Gonçalves (2000, p. 319-320) destaca algumas tendências e comportamentos mais comuns da questão sucessória:

a) a sucessão do fundador tem uma importância muito especial, podendo ser a mais desafiadora de todas, tanto para o sucedido como para os sucessores. Isso pode acontecer em qualquer geração seguinte, desde que o homem a ser sucedido possua um carisma maior;

b) essa sucessão do fundador, e depois as outras, não é definida exclusivamente pela sua vontade, pois existem procedimentos obrigatórios determinados por lei, além dos valores culturais da família, que poderão aceitar ou não certos caminhos e certas soluções. O sucedido poderá sempre, ainda que dentro dos limites legais, usar do direito de testar, como terá ainda a possibilidade de usar de outros recursos que o ajudem a afirmar a sua vontade;

c) uma segunda geração, a dos filhos, tenderá a assumir comportamentos inspirados por sentimentos e emoções que nasceram do convívio num mesmo lar, com os mesmos pais, o que não impedirá a existência de comportamentos emocionais e contraditórios, caso se pretenda encontrar racionalmente neles. Já a terceira geração, a dos primos, provavelmente estará ligada por sentimentos menos fortes, cada um desses primos tendo tido a experiência própria de sua família nuclear;

d) nada impede que, a qualquer momento, em qualquer geração, um dos herdeiros possa negociar com os demais, assumindo propriedade e comando exclusivos, retornando-se praticamente ao primeiro momento na história da empresa familiar, com o que se reinicia a cadeia sucessória;

e) no momento de uma sucessão, o porte econômico da empresa e a situação financeira serão sempre decisivos, determinando o comportamento dos herdeiros e sucessores. Uma empresa familiar pode ser ambicionada e disputada, mas pode também representar um legado indesejável;

f) o momento em que a sucessão ocorre também pode ser decisivo, resultando em situações muito diferentes. Ela será uma, se de fato representa a última etapa de um processo precisamente planejado. E será outra, quando o sucedido, subitamente, morrer ou de alguma forma se tornar incapacitado.

A sucessão segundo Flores (2001, p. 44) tem sido alvo de comentários e estudos mais aprofundados quando se refere, principalmente, às empresas familiares. Mesmo que a sucessão seja inerente a qualquer tipo de empresa, é no empreendimento familiar que o assunto ganha maior destaque e apresenta pontos mais nevrálgicos por envolver duas instituições distintas – a família e a Empresa – onde o conflito de interesses é um elemento quase sempre presente.

O processo sucessório que possa vir a garantir a continuidade de um

empreendimento, segundo Michelan (2002, p. 52), pode estar comprometido pela falta de missão e de uma ideologia estabelecida desde a sua criação. Mas isto não impede o seu crescimento, ressalta Michelan (2002, p. 52). Ainda a autora diz não ser tarefa fácil fazer com que a empresa continue com as características do presidente após o seu afastamento. Esta dependência pode comprometer não somente o trabalho do seu sucessor, como também o crescimento da própria empresa. Convém lembrar que, além de diferentes, os sonhos do fundador e dos seus sucessores, muitas vezes, são também incompatíveis. Pode acontecer e até ser comum no processo da sucessão, o sucedido potencializar a continuidade da empresa enquanto o seu sucessor está comprometido com algumas mudanças.

Bernhoeft¹³ (2004) comenta que “o fundador precisa escolher, ou ele cria uma empresa que morrerá na sua morte, ou cria algo que vai muito além da sua existência, criando algo que ficará para a sociedade como a sua mais nobre contribuição”. Já Michelan (2002) confirma igualmente a Bernhoeft¹⁴ (2004) e Flores (2001), que a sucessão deve ser um rito, um evento único que acontece na empresa familiar quando aquele que “responde” por ela, se aposenta e que a sucessão deve ser vista como um processo de crescimento contínuo e gradativo e que demanda tempo mesmo que a transmissão de cargo tenha que ser feita às pressas por consequência de morte ou um outro evento dramático. E finalmente Michelan (2002) ressalta que deve haver um empenho das empresas familiares e das próprias famílias a respeito do planejamento sucessório.

Já Garcia (2001) comenta que é raro o empreendedor destinar algum tempo para a preparação do seu sucessor. Está tão ocupado que acaba não ensinando aquilo que faz

13 Bernhoeft, em palestra realizada em 09/06/2004, em Porto Alegre, na Federasul, em reunião semanal do “Tá na mesa”, registrado em fita K 7.

14 Idem.

de melhor para a pessoa que deverá continuar o que ele começou. Ainda Garcia (2001) diz que, mesmo conhecendo a necessidade sucessória, é muito comum encontrar líderes nas empresas familiares (fundadores ou não), que apresentem resistência para a elaboração do processo sucessório.

Lodi (1998, p. 7-9) ressalta o que ocorre em empresas familiares se constitui no conflito estabelecido na fase sucessória, decorrentes de problemas estruturais da família cujas raízes estão fixadas a algum tempo. Dessa maneira, a sucessão não é apenas burocrático-administrativa, mas um problema com alta carga emocional.

Bernhoeft (1989, p. 23) revela que devem ser analisados os elementos participantes no processo sucessório, para que não haja comprometimento da sobrevivência empresarial. São eles: a) o sucedido (fundador, sócio); b) o sucessor (filho, filha, genro, nora, funcionário, cônjuge); c) a família (cônjuge, filhos, genros, noras); d) empresa (funcionários); e) o mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) e, f) a comunidade (social, política e econômica).

Flores (2001, p. 50) diz que a passagem de comando para os herdeiros é uma tendência irreversível, e que cabe ao(s) fundador(es) e dirigente(s) da empresa familiar a compreensão de que, através do planejamento, é possível diminuir os riscos, as turbulências e os custos embutidos na questão sucessória.

Por fim Flores (2001, p. 50) comenta que o ponto crucial da sucessão empresarial está na ênfase ao critério profissional. Nesse contexto, os vínculos de parentesco não são condição preponderante ao estabelecimento e à efetivação de uma sucessão. O que importa, diz Flores (2001), é a competência de quem irá assumir e sua determinação em

levar a frente os negócios. Incluir tal pensamento na lógica familiar-empresarial é um grande desafio que, se for vencido, só trará resultados positivos à empresa.

Michelan (2002, p. 22) esclarece que a sucessão nada mais é que uma negociação entre a geração que sai e a geração que entra. As duas gerações com as suas peculiaridades e contingências devem ser capazes de propor o nascimento e a continuidade de um projeto sólido e atrativo e com força para atrair todos os componentes das duas gerações.

Gonçalves (2000, p. 320) faz uma ressalva no que se refere à sucessão na família brasileira, dizendo que “a família brasileira deixou-se marcar pela herança de uma cultura patriarcal, o que foi suficiente para justificar a escolha do filho primogênito como sucessor, capaz de assumir a posição dupla do pai, no comando da empresa e da família”. Isso confirma um dos modelos de estrutura sucessória que Gersick et al. (1987, p. 202). Gonçalves (2000, p. 320) comenta que à medida que a família patriarcal foi sendo modernizada, deixou de haver a submissão incondicional dos seus membros à vontade do pai. Os herdeiros podem usar e usam, muitas vezes até, com precipitação, os recursos legais demandando em juízo os seus direitos. Gonçalves (2000, p. 322) ainda lembra que, no Brasil, não se tem como prática separar o patrimônio que será herdado pela família, da gestão da empresa, entregando-se essa responsabilidade a executivos profissionais. O empresário nacional poderá premiar executivos que se dedicaram, por muitos anos com competência, zelo e dedicação extrema, dando-lhes ações da empresa.

Por fim conclui-se que a sucessão deve sim estar no planejamento estratégico das empresas familiares, sendo que o processo sucessório anteriormente exercido (o primogênito sucede o fundador=pai) não comporta nos dias atuais. A evolução na administração de empresas exige uma dinâmica que vise ao futuro, não apenas do

empreendimento mas também da família. Portanto, o processo sucessório é fator delicado e faz parte desta nova dinâmica, a qual leva à profissionalização da empresa familiar.

2.3.2 Profissionalização

A profissionalização é um assunto bastante delicado e complexo no que se refere à empresa familiar.

Profissionalizar, segundo Alcaide (*apud* MICHELAN, 2002, p. 22), tem como objetivos alcançar resultados concretos e gerar compromissos de todos os envolvidos e comprometidos com os resultados. Isto vai além da família e da empresa; exige o envolvimento formal de ambas. A família agrupa características como objetivos concretos e interesses pessoais, conectados a um poder de maior ou menor importância sobre as decisões atuais e do futuro da empresa.

Flores (2001, p. 51) declara que a profissionalização não é bem-vista pelos membros da família empresarial. A colocação de executivos não-familiares na gestão da empresa é encarada pelos familiares como comprovação da incompetência da própria família em gerir seus negócios. Algumas famílias entendem este procedimento como “perda de poder”, que passa a ser compartilhado por estranhos.

Werner (2004, p. 89) apresenta um conceito da profissionalização:

[...] profissionalizar significa identificar a melhor competência para desempenho de determinadas funções. Muitas vezes, essas competências podem ser encontradas na própria família, com a vantagem de se ter, desde logo, uma compatibilidade de valores com os detentores da propriedade. Portanto, a profissionalização é possível também com adaptações internas.

2.4 EMPRESA PROFISSIONAL

Flores (2001, p. 50) entende que “a profissionalização é um assunto controvertido quando se refere à empresa familiar, por trazer consigo modificações significativas na estrutura empresarial”.

Segundo Bethlem (*apud* FLORES, 2001, p. 50):

[...] a família, por si só, muitas vezes sente dificuldades para dar prosseguimento ao empreendimento. Em determinado momento de sua existência, a empresa familiar sentirá necessidade de incorporar à sua estrutura novos posicionamentos, novos paradigmas e, também, novos profissionais. É uma necessidade natural de renovação, exigência dos tempos modernos.

Conforme Lodi (1998, p. 11) a incorporação da nova postura não terá como consequência a perda de identidade do negócio familiar, muito pelo contrário, trará mais dinamicidade na condução da gestão.

Flores (2001, p. 52) explica que a profissionalização exige, além da disposição para mudanças, uma perfeita sintonia de interesses entre os dirigentes familiares e os dirigentes contratados. É notório que a sintonia só será obtida mediante um período de transição, que possibilitará a abertura e a modernização da empresa familiar. Independentemente da profissionalização total ou parcial, o empreendimento familiar deve vincular-se às mudanças sociopolítico-econômicas que ocorrem em ritmo crescente em todos os segmentos da sociedade e, principalmente, no contexto empresarial.

Esta disposição a mudanças representa uma série de inovações ou adaptações, significa uma busca constante de habilidades diferenciadas para serem aplicadas nos

processos produtivos, administrativos e na relação com os clientes; a concentração de esforços e capacidades nas formas de elaboração de produtos e de prestação de serviços, sobrepujando as de produção e venda, as quais não conduzem a um incremento de competitividade; desenvolvimento permanente das habilidades e competências dos empregados e diretores, em consonância com a missão e os requisitos do mercado (certificação); busca e os esforços para identificar habilidades comparativas e competitivas que fornecem o desempenho da empresa em cenários futuros; visão prospectiva (BENI¹⁵, 2004).

Quanto à visão prospectiva, Molina (2003, p. 108) comenta que o mercado turístico e as partes que o compõem, seus diversos segmentos e nichos, mostram cada vez mais uma intensa atividade e competitividade às quais nem todos podem se adaptar. Muitos países, destinos e empresas nasceram sob o código do turismo industrial maduro, de um mercado com uma concorrência até certo ponto previsível. Conseqüentemente, uma mudança representa um elevado custo.

Frente a uma transformação como a que está experimentando o mercado, muitos encontrarão grandes dificuldades de mudar, ou sequer se esforçarão para fazê-lo. Mas frente a um mercado no qual os ciclos de mudança serão mais freqüentes, como fazer para não sucumbir à concorrência e à demanda? Existe uma resposta com diversos matizes: desenvolver uma visão prospectiva e criar dentro da organização um conjunto de habilidades dirigidas a: a) compreender as opções do futuro; b) confrontá-las com as capacidades disponíveis no presente; c) identificar os caminhos que conduzam a empresa ou o destino a um futuro que, quando chegar, os encontre preparados para competir.

15 Citação feita por Beni, por ocasião da banca de qualificação da autora, em 17/06/2004, registrado em fita K 7.

Essa visão, segundo Molina (2003, p. 109) contrasta de maneira clara com aquela das empresas industriais maduras, compreendendo o funcionamento do mercado sob uma ótica eminentemente retrospectiva e tendencial, na qual existem interrupções ou alterações significativas imprevistas. A construção de cenários prospectivos é uma tarefa imprescindível para as organizações pós-turísticas. Com a construção dos cenários e identificadas as oportunidades, faz-se um planejamento para o futuro utilizando técnicas prospectivas.

Molina (2003, p. 109) afirma que o planejamento estratégico deve ser acompanhado de exercícios prospectivos, que construirão cenários futuros a partir de informações e comportamentos retrospectivos, baseados no presente e no passado. Concluindo, Molina (2003, p. 110) diz que é preciso considerar que o planejamento estratégico e a visão prospectiva não garantem o êxito, porém reduzem significativamente o grau de incerteza.

Por fim, Flores (2001, p. 52) argumenta que a empresa é um ambiente de trabalho, onde não combinam atitudes e comportamentos que são costumeiros no ambiente familiar. O risco de se reproduzir mazelas da família na empresa é grande, mas a presença de profissionais contratados na gestão empresarial pode garantir um equilíbrio e eliminar a reprodução de situações familiares no panorama de trabalho.

2.4.1 Gestão Moderna de Empresa Familiar

A gestão moderna trabalha com transparência de objetivos e resultados, onde todos possam estar cientes do andamento. A empresa, com isto, otimiza o seu desempenho.

2.4.2 Governança Corporativa

Governança Corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa¹⁶ são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas, Conselheiros de Administração, Diretores, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Governança corporativa é um valor, apesar de por si só, não criá-lo. Isso somente ocorre quando ao lado de uma boa governança também se tenha um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

A boa governança, na teoria econômica tradicional, sugere para procurar superar, “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal” titular da propriedade delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o

16 Disponível em: <<http://www.obgc.org.br>>. Acesso em: 24/02/2004.

comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras: transparência; prestação de contas (*accountability*) e equidade. Para que essas linhas mestras estejam presentes nas diretrizes de governo da empresa, é necessário que o Conselho de Administração represente os proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especificamente em estabelecer estratégias para a empresa eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

Em resposta a esse cenário, o movimento de governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido e crescido, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir, se espalhando por muitos outros países.

Hoje, o mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia especializada já se utilizam habitualmente da expressão governança corporativa, mencionam e consideram as boas práticas da governança em sua estratégia de negócios. Um dos principais responsáveis por essa nova realidade é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Atualmente, diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado, à política

macroeconômica de boa qualidade e assim, estimulando sua adoção em níveis internacionais. O G7, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a governança o mais novo pilar da arquitetura global.

Segundo a Gazeta Mercantil¹⁷ (11/11/2003), a governança corporativa chegou às empresas familiares. Grandes empresas de controle familiar já estão preocupadas com este novo modelo de gestão e também tomam medidas para garantir maior transparência de informações e um tratamento igualitário entre os acionistas.

Bernhoeft (2003, p. XII-XIII) apresenta um depoimento de Jorge Gerdau Johannpeter (presidente da Gerdau, um grupo de empresas de controle familiar com mais de 100 anos, e, hoje, uma das poucas multinacionais brasileiras) no qual ressalta que a “governança estabelece a relação entre a família, o patrimônio e a empresa”. O Sr. Jorge Gerdau Johannpeter (*apud* BERNHOEFT, 2003, p. XIII) comenta:

[...] que a família precisa estabelecer a estrutura, seja sob o aspecto jurídico, seja sob o aspecto da vontade política, do que realmente pensa e sonha sobre a autoridade no futuro de sua empresa. Essa firmeza de decisão da vontade da família deve ser manifestada sob forma de um acordo para que a governança da empresa possa, de forma segura, continuar a crescer e se desenvolver.

Bernhoeft (2003, p. XIII) ainda menciona que outro ponto importante é esclarecer a relação do conceito de propriedade, hoje também com a dimensão da visão do papel social da empresa e, conseqüentemente, o papel social da família. Novas dimensões estão se construindo dentro de uma sociedade moderna e que não poderão ser desprezadas na construção do modelo de governança. A governança é hoje um tema atualíssimo em empresas familiares e não-familiares.

17 Disponível em: <<http://www.obgc.org.br/gazeta>>. Acesso em: 13/02/2004.

A vontade política dos acionistas e a vontade política das famílias são fatores que, de forma diferenciada, porém, podem definir o sucesso e a perpetuidade das empresas e das famílias empresárias.

2.4.3 Conselho de Família

Para Bernhoeft (2003, p. 26-28), a criação de um conselho familiar tem as seguintes razões:

a) para ter sucesso como uma família empresária é importante que o grupo se fortaleça como família nas suas cumplicidades, valores e forma de administrar suas diferenças. Para tanto um Conselho de Família pode contribuir.

b) uma família empresária necessita lidar com diferentes papéis e demandas. Boa parte do seu desafio é unir duas dinâmicas vitais para qualquer ser humano, que são a família e o trabalho. E aliado a tudo isso a realização pessoal de cada componente.

c) uma família empresária necessita criar um sistema de educação para os seus membros de forma que possa haver um equilíbrio entre as necessidades individuais de realização pessoal e profissional ao mesmo tempo em que se sintam incluídos em um contexto coletivo.

d) as atribuições de um Conselho Familiar não poderão colidir com as responsabilidades dos pais na orientação dos filhos. Ele funciona como um instrumento complementar em tudo que envolva os compromissos que os familiares assumem no papel de acionistas e componentes de uma comunidade, tanto social como empresarial.

e) um Conselho de Família deve servir como cenário, ou espaço, para que as questões e os interesses ligados ao mundo dos negócios sejam debatidos de forma estruturada. E desta forma se procura evitar fazê-lo em eventos como jantares, aniversários, Natal, Ano Novo, etc.

f) a família deve usufruir os seus momentos de família para desfrutá-los sem misturar os assuntos que digam respeito à sociedade ou às empresas. E a existência de um Conselho de Família atuante pode contribuir para cumprir este papel. O Conselho deve criar momentos formais e propiciar também momentos festivos.

g) as questões éticas e a preservação dos valores também fazem parte do conjunto de responsabilidades de um Conselho de Família. Manter o código de ética e valores respeitados é da maior importância para o sucesso de uma família empresária. Importa também realizar eventos para sensibilização e conscientização dos membros, como forma de obter adesões e comprometimentos verdadeiros.

h) a relação com dinheiro, poder, riqueza e visibilidade colhe muitos membros de uma família empresária despreparados. Também para estas dificuldades ou dilemas o conselho de Família pode ser útil.

Por fim, Bernhoeft (2003, p. 28) ainda ressalta que “o Conselho de Família deve

possuir uma coordenação ou presidência eleita pelos seus membros”. Outro fator importante também apontado por Bernhoeft (2003, p. 29) quanto ao funcionamento do Conselho de Família é que as reuniões sejam regulares e devidamente registradas.

Já Werner (2004, p. 77) afirma que o Conselho de família tem a função de coordenar e administrar as atividades familiares e de integrar os troncos familiares unidos por um patrimônio comum para que a governança familiar e a governança patrimonial sejam independentes. As tarefas desse Conselho Familiar consistem em:

- a) coordenar as atividades familiares comuns aos troncos;
- b) assegurar a continuidade patrimonial da família;
- c) integrar as gerações da família;
- d) assegurar condições básicas de treinamento societário;
- e) administrar os fundos familiares;
- f) prestar suporte aos membros da família quando uma necessidade específica se fizer presente;
- g) administrar as rotinas familiares.

Werner (2004) considera o Conselho de Família um colegiado auto-regulador que busca tomar decisões consensuais e ser um exemplo de harmonia e entendimento societário para a família, tendo como base valores de respeito mútuo e integração. Werner (2004) lembra ainda que cabe ao Conselho de Família fomentar novos negócios não relacionados à atividade da empresa, bem como incentivar o espírito empreendedor das novas gerações. O conselho deve também centralizar e administrar os aspectos filantrópicos da família podendo ser a base de uma fundação, instituto ou outro mecanismo.

Leite (*apud* GRZYBOVSKI & TEDESCO 2002, p. 171) considera o Conselho de Família uma “fórmula harmônica”, que mantém a família coesa diminuindo os conflitos internos e principalmente a disputa pelo poder, possibilitando, assim, uma melhor administração.

2.4.4 Conselho da Sociedade

Segundo Bernhoeft (2003, p. 30), o Conselho de Sociedade surge em razão de uma nova relação que se estabelece entre família e empresa. Esta relação é o momento de uma transição dos membros da família que passam de simples sócios para a categoria de acionistas.

O autor ressalta que a melhor maneira para administrar este novo desafio (sócio/acionista) é desvincular as questões familiares para um fórum específico, e que possa permitir à empresa um processo de estratégia voltada para o mercado. Esta situação exige também um fórum intermediário que administre as questões societárias.

Os detentores do capital necessitam de preparo para agirem como investidores, não simplesmente manterem seu vínculo pelo negócio que herdaram, mas através de uma ação permanente que privilegie seu compromisso de agregar valor ao capital. Especificamente, é preciso manter a perspectiva de que o mesmo se pulveriza fortemente a cada nova geração, lembrando que os lucros dos negócios não crescem na proporção das demandas dos familiares.

Bernhoeft (2003, p. 31) afirma que o Conselho da Sociedade deve ser estruturado

na representação do capital, procurando-se evitar que a pulverização dificulte o processo decisório. O autor ainda lembra que para este agrupamento é indispensável a formalização da sua estrutura de poder e funcionamento. Presidente, secretário e reuniões são formas e estruturas indispensáveis, mas, também, um prático sistema de informações aos sócios torna-se fundamental.

2.4.5 Conselho de Administração

Lodi (1998, p. 151) descreve o Conselho de Administração como um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, superior à Presidência, Vice-Presidência e Diretoria do Grupo, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da Sociedade. A este Conselho compete fixar e aprovar as políticas e objetivos maiores da Sociedade e zelar pelo seu fiel cumprimento. A presença do Conselho de Administração na sociedade deve ser um organismo permanente de disciplina e de avaliação da diretoria.

Já Bernhoeft (2003, p. 105) ressalta que, na empresa familiar, o Conselho de Administração não é um instrumento através do qual se vá evitar e resolver seus problemas, e sim, diminuir o espaço, o Conselho de Administração é uma “peça” de um conjunto que, se trabalha bem e está bem coordenada com as outras, é essencial para levá-lo ao sucesso.

No entendimento de Leite (*apud* GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2002, p. 185) são três as ferramentas básicas para melhorar o relacionamento familiar e estabelecer mecanismos de administração mais adequados à empresa, são eles: a) Conselho de Administração; b) Escritório de Família e, c) Conselho de Família.

O Conselho de Administração é composto, segundo Leite (apud GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2002), por membros não participantes da gestão diária, junto a outros profissionais e membros da comunidade de negócios. Devem ser definidos com clareza os objetivos e nível de decisão desse Conselho. Deles serão as decisões mais importantes tais como: a) fusões; b) aquisições; c) compra e venda de ativos acima de determinados valores e, d) as questões políticas e diretrizes do negócio.

Já o escritório da família deve funcionar como um centro administrativo de apoio aos membros da família. Tem como objetivo facilitar as tarefas burocráticas dos familiares com relação a outros investimentos individuais. Serve também, para discussão de assuntos de interesse comum a todos a fim de evitar futuros conflitos de opinião, bem como estabelecer um canal de comunicação entre os familiares, Leite (apud GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2002, p. 185).

O Conselho de Família é criado na impossibilidade de manter um Conselho de Administração. Suas tarefas consistem em:

- a) definir políticas de gestão do negócio (salários, bônus e benefícios pagos para os profissionais, como para os outros familiares);
- b) definir critérios e formas de transferência de cotas e/ou ações;
- c) estabelecer critérios de votação das decisões e
- d) definir premiações por desempenho e a participação dos membros da família em outras questões de interesse comum.

Leite (apud GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2002) considera o Conselho de Família

um “passo para a paz na família”, pois possibilita a participação de todos neste conselho. A presidência do Conselho de Família deverá ser dada sempre ao presidente da empresa para legitimar as decisões da família e implantar as políticas no dia-a-dia da empresa. Através do Conselho de Família, entende o autor, que, os conflitos da empresa poderão ser amenizados.

Conclui-se que os Conselhos (Família, Administração e Sociedade) interagem mantendo cada qual o desempenho das suas funções independentes.

3 PROCESSO METODOLÓGICO

Nos capítulos anteriores, construiu-se uma base referencial que através de uma fundamentação teórica pudesse contextualizar os problemas inicialmente propostos nesta pesquisa. São eles: Quais os reflexos nas incorporações hoteleiras como resultado do desenvolvimento do turismo na cidade de Porto Alegre, tendo empreendimentos hoteleiros de gestão diferenciada (familiar tradicional e não-familiar)? Estariam esses empreendimentos preparados para este novo desafio (empreendimentos de gestão familiar)?

Este é um trabalho descritivo-exploratório com ênfase nas dimensões qualitativas, que resultou de uma entrevista estruturada, da observação direta junto aos responsáveis dos hotéis de redes internacionais e dos hotéis de gestão familiar, todos hotéis localizados na cidade de Porto Alegre. Realizadas as entrevistas, procedeu-se a uma análise de conteúdo das respostas dos entrevistados às questões elaboradas na entrevista (BARDIN, 1977).

3.1 METODOLOGIA QUALITATIVA

Segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 269), a metodologia qualitativa “[...] preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Já Richardson (*apud* MARCONI e LAKATOS,

2004, p. 271) afirma que “[...] a pesquisa qualitativa caracteriza-se como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”, e para Minayo (*apud* MARCONI e LAKATOS, 2004, p, 271) a pesquisa qualitativa responde a questões particulares “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes [...] é um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Dencker (1998, p. 107) ressalta que a pesquisa qualitativa “[...] é adequada para se obter um conhecimento mais profundo de casos específicos, porém não permite a generalização em termos de probabilidade de ocorrência”.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Dencker (1998, p. 124) afirma que a pesquisa exploratória “[...] caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares”. É indicada para as fases de revisão da literatura, formulação de problemas, levantamento de hipóteses, identificação e operacionalização das variáveis.

Para Gil (1999, p. 43) a pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma investigação mais ampla e o produto final deste processo será o esclarecimento de um problema passível de uma investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

3.3 PESQUISA DESCRITIVA

Para Dencker (1998, p. 124), a pesquisa descritiva “[...] procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis, utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário”. A forma mais comum de apresentação da pesquisa descritiva “[...] é o levantamento, em geral realizado mediante questionário e que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa”. Como técnica para coleta de dados, “[...] a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações”, “[...] referentes a suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ et al. *apud* GIL, 1999, p. 117).

Dencker (1998) declara que “[...] a entrevista é especialmente indicada para coleta de dados referentes a experiências, visto que essas raramente são registradas na forma escrita”. O pesquisador precisa encontrar pessoas que, devido à sua situação em relação ao objeto de estudo e experiências de vida, acumulem informações a respeito do objeto que se está investigando.

Para Gil (1991, p. 46), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo que uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Para o estudo aqui proposto utilizou-se o questionário como instrumento para coleta de dados. O autor explica que “a pesquisa descritiva e a exploratória são as mais utilizadas e que se adaptam a este tipo de estudo, atendendo assim às expectativas do pesquisador”.

3.4 TÉCNICAS DE ENTREVISTA

No presente estudo, utilizou-se a técnica de entrevista estruturada, propondo o entrevistador aos entrevistados perguntas predeterminadas, podendo assim fornecer dados para posterior análise de conteúdo. Este tipo de técnica desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados. “Este tipo de entrevista torna-se mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais” (GIL, 1999, p. 121). Segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 278) a entrevista tem um objetivo: “a obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados”. Ainda conforme as autoras a entrevista estruturada segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas (MARCONI e LAKATOS, 2004, p. 279).

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo qualitativo, por meio de uma pesquisa comparativa sobre as formas de gestão, a fim de identificar e analisar as características da hotelaria familiar, considerada histórica, e a forma de gestão das redes internacionais de hotelaria, na cidade de Porto Alegre. A partir dos anos de 1990, iniciou-se uma transformação no que se refere à hospedagem que se prolonga até os dias atuais, sendo que, em 1995, instalou-se na cidade a primeira rede internacional de hotéis. A delimitação temporal é proposital, pois marca a década de 90 com a chegada da primeira rede internacional – o Grupo Francês ACCOR –, na cidade de Porto Alegre no ano de 1995. Tal fato ocasionou uma transformação significativa no setor hoteleiro da capital gaúcha.

Para tanto foram estabelecidos objetivos específicos, necessários para a efetivação deste estudo, tais como apresentar a evolução histórica da hotelaria na cidade de Porto Alegre, demonstrando-se assim a participação das empresas familiares no setor;

identificar as características de gestão tanto da hotelaria familiar como das redes internacionais, determinando-se um paralelo entre as mesmas no tocante às suas relações e às formas de gestão familiar como da gestão internacional. Inicialmente, e para proporcionar o levantamento de dados necessários para a efetivação da análise, utilizou-se o método exploratório descritivo, aplicando-se a metodologia da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), utilizando-se a técnica de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a técnica da entrevista. Realizou-se um levantamento de dados junto ao Arquivo Histórico Municipal “Moisés Vellinho” e o Museu de Comunicação Social “Hipólito José da Costa”, ambos em Porto Alegre, para a delimitação da fase histórica da hotelaria na cidade de Porto Alegre. Por meio das técnicas de pesquisa documental e bibliográfica, tornou-se possível uma revisão da literatura disponível sobre o tema.

A partir de então, tornou-se primordial a obtenção de mais dados e mais atuais e, por meio da técnica de pesquisa documental, foram coletadas informações sobre a gestão familiar. A palestra intitulada “Como tornar-se uma família empresária: o desafio da continuidade”, ocorrida em 09 de junho de 2004 na Federasul, em Porto Alegre, e ministrada pelo Sr. Renato Bernhoeft, muito contribuiu para isso. O I Fórum Regional de Presidentes e Sucessores, realizado em 20 de outubro de 2004, no Auditório do Campus da FACCAT (Faculdades de Ciências Contábeis e Administração de Taquara/RS), evento promovido pela Faculdade de Administração de Empresas, também contribuiu para este trabalho. Lá se tratou de assuntos relativos ao tema de sucessão familiar, tais como:

a) A sucessão Planejada como fator de perenidade – como fazer acontecer na empresa. Palestrante: Sr. Jayme Sirotsky – Presidente do Conselho de Administração do Grupo RBS e, b) Artecola e sua Sucessão. Palestrante: Sr. Renato Kunst – Diretor Presidente da Empresa Artecola.

A pesquisa bibliográfica ocorreu concomitantemente ao desenvolvimento do estudo junto à biblioteca da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), na Biblioteca Central da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e na Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Taquara (FACCAT), promovendo, dessa forma, a revisão bibliográfica a respeito do assunto.

Dando continuidade ao trabalho, usou-se a técnica de entrevista. Foram estruturados dois questionários, elaborados com questões abertas e fechadas (Anexo A e B), no intuito de proporcionar uma maior abrangência de fatores a serem posteriormente analisados. Os hotéis selecionados inicialmente foram em número de 08 (oito) hotéis de gestão familiar (os mais representativos para a cidade e que possuem uma estrutura de administração a qual se propõe este estudo) e 03 (três) hotéis de redes internacionais que foram convidados, encontrando-se instalados na cidade de Porto Alegre.

A aplicação dos questionários deu-se por meio de entrevistas previamente agendadas nos hotéis de gestão familiar e nos hotéis de redes internacionais, junto aos responsáveis pelo empreendimento, tais como diretores, tratando-se de hotéis de redes internacionais, e dos proprietários/fundadores ou herdeiros, tratando-se dos hotéis de gestão familiar.

As entrevistas foram aplicadas junto aos responsáveis de 03 (três) hotéis de redes internacionais, sendo o mesmo procedimento adotado junto aos responsáveis de 08 (oito) hotéis de gestão familiar – proprietários (fundador, em alguns casos), diretores (que não fazem parte da família) ou herdeiros/successores.

Três hotéis de gestão familiar não quiseram participar da pesquisa. De igual forma, apenas um dos hotéis de rede internacional não demonstrou interesse em participar da pesquisa, alegando que o executivo não estaria disponível.

Como resultado da coleta de dados, através das entrevistas, obteve-se o seguinte retorno: 02 (dois) hotéis de rede internacional responderam à entrevista e dos hotéis de gestão familiar apenas 05 (cinco) responderam às entrevistas.

Os dados coletados foram devidamente descritos e, através da metodologia da análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977), realizou-se o exame das informações obtidas.

A metodologia da análise de conteúdo proporciona diferentes técnicas e inúmeras possibilidades de aplicação, permitindo ao pesquisador escolher aquela que melhor se adapte ao seu objeto de estudo. Bardin (1977, p. 31) prevê que a análise de conteúdo, aplicada na investigação, é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Para descrever a análise de conteúdo em sua trajetória histórica, é necessário fazer referência às primeiras investigações realizadas nos Estados Unidos. A vinculação da análise de conteúdo ganha ímpeto, sobretudo no século XX, nos Estados Unidos, onde a Escola de Jornalismo de Colúmbia foi o reduto de valorização dessa metodologia.

O presente estudo obedece às três etapas previstas por Bardin (1977), da descrição, inferência e interpretação, através de seus conceitos e relações:

Se a descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e a interpretação (a significação, concedida a essas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra (BARDIN, 1977, p. 39).

A fim de decifrar os sentidos profundos da linguagem, a análise de conteúdo viabiliza o presente estudo, pois se utiliza da palavra para tentar descobrir o que está por trás dela, “nas suas entrelinhas”.

A pesquisa qualitativa apresenta uma perspectiva interdisciplinar, aspecto natural da análise de conteúdo. Sua linha de pensamento não é restrita, podendo relacionar-se com várias fundamentações teóricas, a partir da abordagem desejada pelo pesquisador para decodificar as mensagens (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) destaca a importância da unidade de registro que permite a seletividade das informações, salientando que é preciso delimitar o que existe de mais representativo. A unidade de registro é o comprometimento do que será examinado.

Igualmente é importante a unidade de contexto, que se constitui no referencial mais amplo, isto é, as palavras, frases acrescidas do que está implícito, o não dito, o conotado.

Para fins deste trabalho são consideradas unidades de registro as entrevistas realizadas com os responsáveis dos dois tipos de hotéis (familiar e redes internacionais). Como Bardin (1977) prevê um recorte, uma seleção das unidades de registro, procurou-se enfatizar, a partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários, somente àquelas informações que apontavam conteúdo significativo para a investigação do objeto de estudo – gestão de hotéis de redes internacionais e de hotéis cuja gestão é familiar.

A unidade de contexto será constituída também pelo não dito, o implícito, o que está por trás das respostas dos gestores entrevistados, chegando-se assim a uma conclusão a respeito do estudo realizado.

3.5 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A estrutura do instrumento de coleta de dados, o questionário de entrevistas, é composta da seguinte forma: o primeiro questionário é direcionado aos gestores dos empreendimentos de gestão familiar (proprietários/fundador, herdeiro/sucessor) e o segundo questionário é direcionado aos gestores dos hotéis pertencentes a redes internacionais (diretores ou gerentes responsáveis pelo estabelecimento na cidade de Porto Alegre).

Os dois questionários possuem questões abertas e fechadas, sendo que a primeira etapa do formulário apresenta questões referentes ao empreendimento e ao responsável (tanto nos hotéis de gestão familiar como nos de redes internacionais), questionando dados comuns aos dois. Já na segunda etapa do questionário de entrevistas, são feitas perguntas a respeito do processo sucessório de ambos, estabelecendo perguntas correlacionadas, para posterior análise de conteúdo. Esta segunda etapa tem como objetivo comparar até que ponto existe um comprometimento de ambos no tocante à sucessão que é um dos momentos mais importantes no que se refere à gestão.

3.5.1 População Pesquisada

O número de estabelecimentos a participarem do estudo foi inicialmente definido da seguinte maneira:

a) estabelecimentos hoteleiros de gestão familiar: foram selecionados em número de 08 (oito), utilizando-se os seguintes critérios – deveriam ser hotéis com um número superior a 50 UH (Unidades Habitacionais); e que possuíssem uma administração

com elementos significativos que pudessem fornecer subsídios para o andamento da pesquisa.

b) estabelecimentos hoteleiros pertencentes a redes internacionais: todos foram selecionados para as entrevistas e aplicação do questionário por serem em número ainda muito pequeno em relação aos demais.

3.5.2 Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada nos hotéis localizados na cidade de Porto Alegre, de gestão familiar e de redes internacionais, mediante entrevista pré-agendada junto aos responsáveis dos estabelecimentos pesquisados.

3.5.3 Documento de Apresentação

Para a realização das entrevistas, foi solicitado à Coordenação do Mestrado um documento de apresentação (Anexo C) onde constavam os dados referentes à pesquisa ora em desenvolvimento bem como apresentação da autora junto aos entrevistados.

Tal documento estava acompanhado do questionário a ser aplicado na entrevista junto aos responsáveis dos empreendimentos, tornando assim o trabalho mais transparente.

A partir do dia 05/01/2005 deu-se, então, início às entrevistas mediante agendamento prévio conforme mencionado anteriormente. Algumas entrevistas sofreram atrasos devido à indisponibilidade por parte dos gestores para a realização destas. Outro

motivo para o atraso foi que, em alguns hotéis, o pedido de entrevista e o questionário foram levados à reunião de diretoria para avaliação e autorização ou não da realização da pesquisa. Sendo que, em um dos hotéis, a autora foi previamente entrevistada para expor as razões de tal investigação. Após tal entrevista, foi então, marcada a entrevista para a obtenção dos dados necessários à pesquisa. Em razão do exposto, a conclusão das entrevistas ocorre em 06/04/2005.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise e a interpretação dos dados da pesquisa descritiva por meio da aplicação de questionário com entrevista estruturada. As entrevistas foram realizadas junto aos responsáveis pelos hotéis de gestão familiar e de redes internacionais de acordo com os procedimentos descritos anteriormente.

Entre os dados obtidos, foram selecionados para apresentação os relacionados com os objetivos específicos.

- 1) identificação da evolução da hotelaria na cidade de Porto Alegre, mostrando a participação das empresas familiares;
- 2) identificação das características da hotelaria familiar e das redes internacionais e,
- 3) identificar as características das gestões destes dois tipos de hotéis (familiar e redes internacionais).

Assim, apresentam-se as respostas dos entrevistados dos hotéis de redes internacionais às questões propostas pela entrevistadora, bem como as respostas obtidas dos entrevistados dos hotéis de rede familiar.

Para a identificação dos estabelecimentos hoteleiros de redes internacionais denominou-se: Hotel “1” e Hotel “2”. E para os hotéis de gestão familiar denominou-se: Hotel “A”; Hotel “B”; Hotel “C”; Hotel “D” e Hotel “E”.

4.1 EVOLUÇÃO DA HOTELARIA EM PORTO ALEGRE

Neste capítulo é apresentada a evolução da hotelaria na cidade de Porto Alegre, sendo que esta evolução trata dos dois tipos de hotelaria – familiar, a mais tradicional, e a internacional que se instalou na cidade a partir dos anos 90.

A primeira é a que predomina na cidade e a internacional chega a partir do ano de 1995, quando há uma “turbulência” por parte da hotelaria local, mas que vem a contribuir quanto à inovação tecnológica, arquitetônica e de serviços, dando início a uma reestruturação tanto nas questões de hospedagem como em desenvolvimento da cidade, não apenas como atrativo mas também em sua estrutura física e visual. Estes novos empreendimentos trouxeram algumas propostas novas, a começar pela descentralização da hospedagem. A partir de 1995 o primeiro hotel de rede internacional se instala em um dos bairros nobres da cidade dando, assim, início a uma transformação em termos de serviços de hospedagem. Esta rede é de origem francesa: Accor, que trouxe à capital gaúcha uma de suas marcas, o *Flat Parthenon Piazza Navona*¹⁸.

Hoje, 2005, há três redes internacionais instaladas na cidade, tendo a mesma visão da primeira marca, instalando-se em bairros nobres da cidade onde há todas as facilidades (bancos, restaurantes, comércio, shopping, entretenimento, etc.) não havendo necessidade de os hóspedes se deslocarem para longe, tendo também um visual

18 O Flat Piazza Navona foi adquirido pela administradora de Redes de Hotéis Intercity, assim, a marca Parthenon, pertencente à Rede Accor retira-se da razão social do referido Flat.

agradável da cidade. Além disso, essas redes ampliam o seu mercado de atuação.

4.1.1 Hotelaria Familiar na cidade de Porto Alegre

Para falar da hotelaria familiar na cidade de Porto Alegre, faz-se necessário um retrocesso no tempo, para um melhor entendimento do que segue.

A modernização da cidade de Porto Alegre, segundo Carvalho (1994, p. 30) teve um impulso muito significativo no governo de Otávio Rocha (1924 – 1928), quando ocorreram importantes transformações na cidade. Porto Alegre transforma-se em um pólo de desenvolvimento econômico e de grande atrativo para a população do Rio Grande do Sul. Nesse período foi dada especial atenção à infra-estrutura da cidade (saneamento, iluminação, canalização, tráfego, abastecimento de água, praças, avenidas e ruas foram ampliadas), dando à cidade ares mais modernos.

Esse processo de modernização e transformação da cidade implicou em várias questões, diz Carvalho (1994, p. 31-32), referindo-se à atividade turística que começa a despontar. Dessa forma, a cidade se prepara para o Lazer.

Nesse sentido, afirma Carvalho (1994, p. 32), Porto Alegre se preparou para promover sua vocação turística. Esse preparo visava atrair a atenção para as potencialidades do turismo, que traria benefícios à população em geral. Assim percebe-se a preocupação dos governantes desse período e também da população para o quanto era importante o preparo da cidade para receber seus turistas. Naquela época, já havia este tipo de sensibilidade.

Carvalho (1994, p. 54) comenta que o crescimento do ramo da hotelaria em Porto

Alegre remonta ao século XIX. Nessa época, havia vários estabelecimentos hoteleiros, e estes apontavam a perspectiva do progresso da cidade. Dentre os estabelecimentos hoteleiros mais famosos da época o autor destaca: o Hotel Brésil; Hotel Siglo; Hotel Globo; Hotel Central; Hotel de France; Hotel Continental, e Grande Hotel, sendo que o Majestic Hotel foi o que anunciou com antecedência o futuro das transformações que estava reservado para a cidade. Foi projetado para ser um marco do novo momento histórico do desenvolvimento da cidade; sua concepção estava vinculada à modernização.

Cabe aqui ressaltar que todos os hotéis citados e tantos outros que havia na cidade neste período, eram de propriedade familiar, pertenciam a famílias de destaque na cidade ou pertenciam a algum imigrante que através de muito esforço e trabalho construía um estabelecimento de hospedagem por ser um sonho seu.

Nas décadas de 1920 e 1930, conforme Ruchel (1971, p. 31-32), era costume receber os passageiros de navios e trens. Quem recebia eram os agenciadores dos hotéis, que assim os conduziam até o estabelecimento. Porto Alegre, no início do século XX, já se tornara um local de referência não apenas para os negócios mas também para o turismo.

Em razão disso, muitos empreendedores, homens de visão, deram à cidade empreendimentos no segmento hoteleiro bastante significativos na época, mas que, com o passar do tempo, não tiveram continuidade. A maioria desapareceu por volta dos anos de 1940 e alguns ainda prosseguindo até os anos de 1980. Apenas um desses empreendimentos manteve seu edifício, transformado em uma Casa de Cultura. Um desses empreendedores chamado Horácio Carvalho, homem de visão, construiu o

“Majestic Hotel”, que viraria símbolo na cidade, e por alguns anos Horácio manteve-se à frente da administração do Hotel, tendo se afastado por pensar que o Hotel necessitava de alguém com mais tempo e dedicação que pudesse administrá-lo, então arrendou o Hotel para os irmãos Masgrau, que o administraram até os anos de 1980. Os irmãos Masgrau eram imigrantes espanhóis.

Na Revista Arquetexto (2000)¹⁹, Silvia Lopes Carneiro Leão relata, em sua pesquisa de mestrado, que Porto Alegre já desfrutou de uma estrutura hoteleira sofisticada. De meados do século XIX até a metade do século XX, a capital da província e do Estado teve desde o Hotel Siglo, inaugurado em 1870, na Praça da Alfândega (onde posteriormente surgiria o Cinema Guarany), até o Hotel de France, na Av. Borges de Medeiros (atual Edifício Missões). Outros hotéis também marcaram época, tais como: Grande Hotel, Hotéis La Porta, Carraro, Jun, Novo Jung e finalmente o Mjestic (hoje Casa de Cultura Mario Quintana). A partir da década de 50 “o centro de Porto Alegre vai perdendo o seu charme”, a estrutura hoteleira se transforma e empobrece a cidade, revela a autora.

Segundo reportagem do Jornal Correio do Povo (11/06/1967), referente à hotelaria de Porto Alegre, esta relata que havia por volta de 1898, na capital, hotéis de luxo e nível médio, mais de 100 estabelecimentos, sendo uns 50 com apreciável movimento, o que demonstrava “a grande afluência de viajantes de todos os pontos, em turismo, visitas e a negócio”.

Já no Guia Ilustrado Reboli, Tio & Cia, Montevideo (*apud* Correio do Povo, 11/06/1967) na seção do Rio Grande do Sul, consta que funcionaram na cidade de Porto

¹⁹ Revista Arquetexto, nº zero, ano 2000, Faculdade de Arquitetura do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Alegre os hotéis de propriedade das seguintes famílias: Alberto Mosado, Antônio Vidina, Antônio Lacarina, Antônio Kreel, Antônio Sacarino, Antônio Preussler, Alberto Felaschi, Becker, Carlos Cauzzi, Carlos Castanho, Giuseppe Floriano, F. Bhlcke (“Bresil”), Francisco de Oliveira Martins, Gustavo Maynard, Germano Berth, Herman Vintz, Indalécio Gomes, Joaquim Lópes da Silva, José Pinto Ribeiro, José Morotti, Jorge Martins Wiegel (“Globo”), José Piume, Joaquim Cruz, João Pedro Bourdete, Joaquim Pereira da Silva, Manuel Luiz da Silva, Nicolau Duch, Ramão A. Gomes, Theobaldo Hoffstetter, Vicente Percila, V. Zachmit e Zeca Correia, dentre outras. O guia também revela que a localização dos hotéis concentrava-se no centro da cidade, principalmente na Rua dos Andradas, Marechal Floriano, Dr. Flores, Praça Senador Florêncio, Cristóvão Colombo, Aurora (Barros Cassal), Mercado Público, General Andrade Neves (Nova), sendo que ainda hoje a concentração de hospedagem continua no centro de Porto Alegre.

Com o passar do tempo, alguns hotéis cessaram suas atividades, outros mudaram de razão comercial, citando como exemplo o hotel de propriedade do Sr. Maynard (Hotel Lagache), que passou mais tarde aos irmãos Carraro. Dessa forma, vários outros hotéis sofreram o mesmo processo ou simplesmente encerraram as suas atividades por várias razões (dentre estas razões a morte do fundador, ou não acompanhamento do crescimento da cidade, concorrência, etc).

Atualmente, Porto Alegre conta com um parque hoteleiro com várias categorias de hotéis, sendo ainda a grande concentração de hotéis no centro da cidade, sendo estes hotéis de propriedade familiar. Estes hotéis apresentam serviços diferenciados e qualificados. Já os hotéis de redes internacionais se instalaram, mais recentemente, 1995, fora do centro da capital gaúcha, proporcionando aos hóspedes uma maneira nova de hospedagem.

Em relação ao turismo na cidade de Porto Alegre, esta nova proposta e forma de hospedagem, desvinculada do centro da cidade, veio a contribuir para o desenvolvimento de novos nichos de turismo na capital gaúcha, desvendando, assim, uma localidade quase que desconhecida pelos próprios habitantes e até mesmo para os que vêm de outras localidades ou a negócios ou mesmo em viagem de turismo. Como exemplo apresentam-se os quadros 2, 3 e 4.

Quadro 2: Hotéis a partir de 1870 na cidade de Porto Alegre

Hotel	Fundador(es)/Proprietário(s)	Fundação
Del Siglo	-	1870
De France	João Pedro Bourdette	1882
Brésil	João Pedro Bourdette Christiano Cuervo	1882 a 1908
Wiena	Casper Binter	1908
Lagache	Gustavo Maynard	-
Grande Hotel	Christiano Cuervo	1908 a 1º/06/1956
Majestic	Horácio de Carvalho	29/04/1923 (1º edifício) 27/10/1928 (2º edifício)
Carraro	Irmãos Carraro	1924
Novo Jung	Jung Müller	1932

Fonte: FORTIM, Archymedes. **Correio do Povo**, 11/06/1967.

Quadro 3: Hotéis a partir de 1950 na cidade de Porto Alegre

Hotel	Fundador(es)/Proprietário(s)	Fundação
Ritter Hotel		1975
Porto Alegre Ritter Hotel	Renato Barth Ritter	1988
Hotel Continental ²⁰		1980
Continental Business	Waldemar S. Chaves Barcelos	1999
Embaixador	Sizenando Venturini	1963
Everest ²¹	Alberto Augusto Fett	1964
Plaza Porto Alegre ²²	João Ernesto Schmidt e grupo de empresários	1958
Plaza São Rafael		1973
Porto Alegre City Hotel	Família Kessler (vendeu em 1990) atual proprietário Sr. Carlos Almonde.	12/04/1951
Master Palace	Grupo Isdraliti	1990
Grande Hotel Master		1992
Arvoredo Residence		1992
Harmonia Residence	Grupo Isdraliti	1994
Master Express		1998
Master Executivo		2001
Coral Towers	Berenice Lewinn	2000

Fonte: **Guia 4 Rodas 2002** e sites dos hotéis.

Quadro 4: Hotéis Internacionais a partir de 1995 na cidade de Porto Alegre

Hotel	Fundador(es)/Proprietário(s)	Fundação
Grupo Starwood com a marca Sheraton	Consórcio de Empresas gaúchas (POA), Barry Steimlicht, 1991, Phoenix/Arizona	2001 – Bairro Moinhos de Vento
Grupo Sol Meliá com a marca Tryp	Grupo Espanhol – Gabriel Escarrer Juliá, 1956, Palma de Mallorca/Espanha	2003 – Bairro Moinhos de Vento
Grupo Accor com marcas: Parthenon (3 unidades)	Grupo Fracês – Paul Dubrule e Gérard Pélisson, 1967	1995
Novotel (1 unidade)		2001
Ibis (1 unidade)		2004
Formule I		2006 (previsto)

Fonte: www.starwoodhotels.com.br> Acesso em: 03/01/2005; www.accor.com.br> Acesso em: 05/01/2005 e www.solmelia.com> Acesso em: 10/01/2005.

Os quadros 2, 3 e 4 tentam reproduzir de forma bem simplificada a evolução da

²⁰ Os hotéis Continental possuem também uma unidade hoteleira na cidade de Canela/RS, inaugurada em 1989.

²¹ Everest Hotel possui também uma unidade hoteleira na cidade do Rio de Janeiro, inaugurado em 1975.

²² Rede Plaza de Hotéis: Resort & SPA Plaza Caldas da Imperatriz/SC (1981); Resort & SPA Itapema/SC (1972); Plaza Blumenau/SC (1976) e Bahia Plaza Resort – Camaçari/BA (previsto para 2006).

hotelaria na cidade de Porto Alegre desde o início do século XX. Pode-se ver que os hotéis eram de gestão familiar, apontando os nomes dos proprietários.

O quadro 3 mostra uma situação após II Guerra Mundial, um pouco mais promissora, com uma ampliação do parque hoteleiro da cidade, mas predominando ainda a gestão familiar. Só a partir dos anos 90 pode-se observar uma mudança em razão de um grupo empresarial entrar no ramo hoteleiro, contudo a gestão permanece familiar.

Já no ano de 1995 (quadro 4), a transformação é bem visível, pois instalou-se em Porto Alegre o primeiro hotel de rede internacional, trazendo nova proposta à cidade, inovando o setor hoteleiro, conforme mencionado no capítulo 2.

4.1.2 Hotelaria Internacional na cidade de Porto Alegre

Neste capítulo são apresentadas as redes internacionais que compõem o cenário hoteleiro da capital.

4.1.2.1 Rede Accor

No Brasil, as atividades da Accor iniciaram em março de 1976. Em Porto Alegre, no ano de 1995, quando inaugura o *Flat Piazza Navona* da marca *Parthenon*. A Accor foi a primeira rede internacional de hotéis a se instalar em Porto Alegre, sendo uma das mais expressivas no país.

A Accor é de origem francesa e atua em três segmentos a) Alimentação e

Restaurante; b) Hotelaria e Viagens e c) Produtividade e Marketing. No segmento hoteleiro, é uma das maiores cadeias hoteleiras e uma das mais importantes do mundo com aproximadamente 4.000 estabelecimentos em 90 países (www.accor.com.br/quem-somos/historia.htm, acesso em 08/02/2004).

Na hotelaria, o grupo detém as seguintes marcas: Rede Sofitel; Novotel; Mercure; Ibis; Formule I; Parthenon; Mercure (Libertel, Orbis, Al Seasons); Atria; Suíte Hotel e Etap. Em Porto Alegre, o grupo disponibiliza as seguintes marcas: a) Parthenon, com 03 unidades (Swan Towers em 2000, Manhattan e Beverli Hills em 2003); b) Novotel com 01 unidade (2001); c) Ibis, com 01 unidade no aeroporto (2004) e d) está prevista a vinda da marca formule I, até o final de 2006 para a capital gaúcha (www.accor.com.br/quem-somos/historia.htm, acesso em 08/02/2004).

Segundo afirmação do Presidente da Accor no Brasil, Sr. Firmin António:

Pralejar para o futuro, para resistir aos períodos incertos, valorizando o homem e o trabalho em equipe e, acima de tudo estar sempre atendo às oportunidades, para não parar de investir e crescer (www.accor.com.br/palavra/indexcomp.htm, acesso, em 09/02/2004).

A Accor é comprometida com a conciliação, crescimento e lucros objetivos, e responsabilidade com o meio social nas atividades diárias. Desde 2002, o Grupo tem mostrado uma dedicação nas mudanças de implementação e monitoria, estratégias definidas para atingir suas metas: a) governança corporativa; b) meio ambiente; c) corporação cidadã; d) aquisições e, e) informativo.

Dentre as estratégias, o básico da Accor's é o comprometimento diário em garantir a sustentabilidade do crescimento rentável da companhia, enquanto observa resultados e transparência financeira. A longo prazo, a Accor está construindo os seus resultados em

dois segmentos globais: Hotéis e Serviços. O Grupo fortalece a capacidade de resistência face às crises que afetam a atividade turística de um modo geral.

Quanto ao desenvolvimento sustentável, a Accor está comprometida com o crescimento e lucros objetivos, com o social e responsabilidade com o meio ambiente. Este estudo ambicioso é para crescer enquanto preserva o futuro (www.accor.grupo.com/gb/group/accueil.asp, acesso em 26/09/2004).

A respeito da organização e administração a Accor é uma companhia pública limitada, com um Conselho de Administração e Conselho de Supervisão, cada um comprometido com as atividades do grupo e contando com um *staff* de profissionais especializados.

Os Co. *fouders* Sr. Paul Dubrule e Co. *Chairman* Sr. Gérard Pélisson são membros ainda atuantes. O *chairman* do Conselho de Administração é o Sr. Jean-Marc Espalioux, o *vice chairman senior* é o Sr. John Du Moncean. Já o Conselho de Supervisão tem como *chairman* o Sr. Gérard Pélisson, o vice é o Sr. Étienne Davignon (www.accor.com.br/gb/group/accueil.asp, acesso em 26/09/2004).

O Sr. Firmin António é o Presidente do Grupo Accor no Brasil, vive incentivando seus funcionários a uma “revolução permanente” que, no seu entendimento, é uma espécie de alerta para que seus executivos “não caiam na tentação de deitar sobre os louros conquistados”, e diz ainda que “é necessário investir sempre em inovações para manter a liderança”, referindo-se ao sucesso do grupo.

Segundo declarações de Firmin António (Revista Isto É, 14/08/2002)²³, os

23 Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro>> Acesso em: 08/02/2004.

investimentos da Accor contam sempre com investidores interessados em erguer hotéis e colocar na fachada uma das seis bandeiras do Accor. Dos investimentos previstos até 2004, o grupo francês só desembolsou 10%. A estratégia para atingir o porte atual do grupo é a mesma desde os primórdios. Inicialmente é eleito um nicho de mercado inexplorado, investem na construção do maior número de unidades no menor espaço de tempo possível. Quanto à rentabilidade, Firmin não revela os lucros. Para a Accor, o modelo tem sido muito bom, mas, para os investidores, nem sempre. Cita como exemplo o mercado paulista que, nos anos 90, foi inundado por *flats* com a marca *Parthenon*. O dinheiro veio de pessoas físicas dispostas a investir de R\$ 80 mil a R\$ 100 mil em um apartamento. Inicialmente, foi bom negócio. A rentabilidade, em alguns casos, atingia 1,5%. Com a proliferação das unidades e queda do nível de ocupação, o retorno desabou para menos da metade. “Nós, das grandes redes hoteleiras, não sabemos regular esse mercado em São Paulo”, afirma Alberto Ribeiro, diretor de desenvolvimento de novos negócios da Accor Hoteles (www.terra.com.br/revistaistoe, 14/08/2002, acesso em 08/02/2004).

Ribeiro (www.terra.com.br/revistaistoe, 14/08/2002, acesso em 08/02/2004), relata que, no caso da hotelaria econômica, a estratégia de construção em grande escala foi mantida. Até o final de 2004 entraram em operação 31 unidades com diárias em torno de R\$ 70 e R\$ 90. As unidades estão instaladas junto aos pólos empresariais de cidades médias, com população de 60 mil a 100 mil habitantes. Seus hóspedes são, principalmente, executivos de nível médio em viagens de negócios. “Há muito espaço nessa faixa para as grandes redes”, diz Ribeiro. “Ela está ocupada por hotéis familiares, sem capacidade financeira”.

A ênfase no braço hoteleiro é uma tentativa de Firmin António de reduzir a dependência do Accor em relação à área de *tickets*. Em 2002, ela respondia por dois

terços do volume de negócios no Brasil. “É exatamente o inverso do que ocorria em outros países, inclusive na França”, diz António. O incômodo provocado por essa dependência tem duas origens: 1ª) o setor hoteleiro no Brasil ainda possui um imenso campo de crescimento, ao contrário do setor de *tickets* e 2ª) no setor de *tickets*, os concorrentes também são grupos fortíssimos como o Sodexo e a VR, da família Szajman, e um outro grupo forte, a Visa Vale, associação da Visa, Banco do Brasil, Bradesco e Real está iniciando as operações. Além disso, os tradicionais *tickets* de papel estão sendo substituídos por cartões eletrônicos. É uma revolução tecnológica que mudará completamente o perfil do setor. Até agora, a empresa ainda não encontrou uma saída tecnológica viável para fazer a substituição. É mais um desafio para António. Mas ele está habituado a comandar uma revolução permanente (www.terra.com.br/revista/isto, 14/08/2002, acesso em 08/02/2004).

O faturamento mundial do grupo Accor, líder em hotelaria, turismo e serviços, somou 5,29 milhões de euros nos nove primeiros meses do ano de 2004, um crescimento de 4,5% em relação ao mesmo período de 2003, excluindo-se os efeitos do câmbio e mudanças no escopo da consolidação. Considerando-se apenas o terceiro trimestre, o crescimento do grupo foi de 2,9%. Este resultado foi impulsionado pelo setor de serviços, que cresceu 9,8% no resultado ajustado consolidado dos nove primeiros meses de 2004 em relação a igual período de 2003. Apenas nos meses de julho, agosto e setembro, a expansão foi de 10,4%, graças a uma excelente *performance* na América Latina e Europa (www.girus.com.br, acesso em 04/11/2004)

4.1.2.2 Rede Starwood

Em 2001 instalou-se em Porto Alegre mais um hotel internacional. A marca

Sheraton pertencente ao grupo Starwood, de origem americana. O empreendimento foi trazido para a capital gaúcha por quatro incorporadoras locais, que atuam no segmento de estacionamento, shopping, marketing e serviços.

A Starwood foi fundada em Phoenix/Arizona USA, em 1991, sendo seu fundador o Sr. Benny Steimlicht. O Grupo atua em três segmentos: Hotelaria, Comércio e Serviços.

A Starwood hotelaria detém as seguintes marcas: a) Sheraton; b) Westin; c) Four Points; d) St. Regis; e) W. Hotels e f) Luxury Collection. O grupo possui um total de 756 propriedades somando 233.000 apartamentos (América do Norte, Europa, África, Meio Oeste, América Latina e Ásia) (www.starwoodhotels.com/corporate/company_info.html, acesso em 03/01/2005).

Em Porto Alegre, a marca Sheraton foi inaugurada em julho de 2001 numa área nobre da cidade onde há concentração de facilidades e atrativos para oferecer aos seus hóspedes, sendo que sua instalação está junto a um dos shoppings da cidade. O atual responsável pelo empreendimento na cidade de Porto Alegre é o Sr. Carlos Smith.

4.1.2.3 Rede Sol Meliá

Já, em 2003, instalou-se o terceiro empreendimento hoteleiro pertencente a uma rede internacional, a Sol Meliá, de origem espanhola. Instalada em um local privilegiado, num dos bairros nobres da cidade e Porto Alegre, contribuindo, assim, para a transformação da cidade, descentralizando a hotelaria, antes predominantemente no centro da cidade, trazendo um novo conceito de hospedagem.

O início de tudo deu-se em Palma de Mallorca, na Espanha, em 1956. O Grupo Meliá possui cinco marcas de hotéis: a) Meliá; b) Tryp Hoteles; c) Sol Hoteles; d) Paradisus e d) a Hard Rock Hoteles. Está presente em 31 países de quatro continentes contando atualmente com 350 estabelecimentos totalizando 81.000 quartos. Tem um faturamento consolidado de 988 milhões de euros (www.solmelia.com/groups/jsp/cgihomegroup.jsp, acesso em 10/05/2005). Também possui 28 escritórios de vendas em 17 países. Outras empresas do grupo são: a) Tour operadoras; b) Convenções, Congressos e Incentivos; c) Empresas e Agências de Viagens e d) Grupos e Associações em segmentos especializados (golfe, ciclismo, mergulho, etc.). O grupo tem aproximadamente 50 anos, tendo sido fundado pelo atual Presidente Sr. Gabriel Escarrer Juliá, e como vice-presidente o Sr. Sebastian Escarrer Jaume e Conselheiro o Sr. Gabriel Escarrer Jaume.

Em 1987, o grupo iniciou sua expansão internacional (América, Caribe, Ásia). Em 1996, o grupo tornou-se a primeira empresa de gestão hoteleira da Europa em ser cotizada no mercado de valores, sendo que, previamente, havia feito a divisão do grupo em duas sociedades novas: a) Inmotel S. A e b) a Sol Meliá S. A. A primeira é proprietária de estabelecimentos hoteleiros e, a segunda, gestora hoteleira.

Em 1998/1999, iniciou a integração e transformação. É adotada, então, a decisão estratégica de integrar os negócios de gestão e propriedades de hotéis. Esta integração culminou, em 1999, com a oferta pública de aquisições de ações (OPA) sobre a Meliá Americana e a fusão por absorção com a Inmotel. Junto a isto iniciou a “e-transformação” da empresa para adaptá-la às novas tecnologias de Internet. Em 2002, a Tryp Hotéis foi adquirida pelo grupo Meliá, consolidando o grupo em quatro grandes marcas: a) Meliá; b)

Tryp; c) Sol e d) Paradisus. Em 2003, a empresa apostou em novos negócios, aliando-se aos principais agentes do setor e na criação de novos produtos hoteleiros como os estabelecimentos temáticos Sol Picapiedra e a nova marca Hard Rock Hotels. Também foram feitas alianças com a Cendant Corporation, primeiro grupo turístico internacional, e lastminute.com, líder europeu na venda de produtos turísticos. Estas alianças constituíram o marco de entrada da Sol Meliá em novos mercados, como o americano (www.solmelia.com/sol/groupinfo/jsp/cgihomegroup.jsp, acesso em 10/04/2005).

Neste capítulo, verificaram-se os empreendimentos hoteleiros familiares na cidade de Porto Alegre e os empreendimentos hoteleiros não-familiares vindos atrás de novos mercados, trazendo propostas inovadoras e modificando o cenário hoteleiro da cidade. Apresentou-se também, a estrutura destas novas incorporações instaladas em Porto Alegre.

4.2 HOTELARIA FAMILIAR E NÃO-FAMILIAR (REDES HOTELEIRAS INTERNACIONAIS)

Neste capítulo foram investigadas as características da hotelaria familiar e não-familiar.

4.2.1 Características da Hotelaria Familiar da Cidade de Porto Alegre

Inicialmente, segundo Gersik e outros (1997, p. 111-112), as empresas começam como idéias. Em seu estágio inicial, uma empresa raramente é mais que um sonho ou um projeto que seu criador está testando para ver se ele poderá ter vida. A variação nos

detalhes desses empreendimentos individuais é quase ilimitada, qualquer que seja a indústria, localização ou mercado, as empresas novas possuem duas características comuns:

1ª) seus proprietários/gerentes estão no centro de tudo, investindo uma grande parcela do seu tempo, sua energia e a maior parte dos seus recursos. As estruturas organizacionais são mínimas e informais; os procedimentos são normalmente definidos quando necessários e são modificados muitas vezes. A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por meio dele;

2ª) na maior parte dos casos, a empresa está focalizada em um produto ou serviço. Ela está esperando encontrar um nicho ao qual possa se agarrar o suficiente para se estabelecer a longo prazo.

O quadro 5 apresenta um resumo do estágio inicial de desenvolvimento da empresa.

Quadro 5: Estágio inicial de desenvolvimento da Empresa

Características:

- Estrutura organizacional informal, com o proprietário/gerente no centro;
- Um produto.

Desafios:

- Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento);
- Análise Racional *versus* Sonho.

Fonte: GERSICK et. al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 1997, p.111-112.

Para Werner (2004) as características da empresa familiar são:

- a) a empresa familiar não se caracteriza pelo tamanho;
- b) os problemas são parecidos (independente do tamanho);
- c) independentemente da participação acionária pertencer a uma ou mais famílias, a empresa familiar se caracteriza por refletir em sua cultura os aspectos que

- norteiam as relações familiares;
- d) forma de gestão;
 - e) preparo da sucessão (primeira para a segunda geração);
 - f) a existência de membros da família do empreendedor na empresa não significa que é uma organização familiar;
 - g) existência de um fundador-empresendedor;
 - h) valores;
 - i) estrutura acionária (é dessa forma que a maioria dos autores considera uma empresa familiar);
 - j) a presença de um gestor familiar que representa o capital, seja no processo de administração cotidiano ou no estratégico;
 - k) patrimônio;
 - l) limite de autoridade.

Werner (2004, p. 9) afirma que “as características positivas de um negócio familiar estão relacionadas, em geral, às qualidades do empreendedor”. E que pontos negativos costumam ser “conseqüência das dificuldades dos processos sucessórios e da transparência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações”. No quadro 6 o autor apresenta as características positivas e negativas da empresa familiar.

Quadro 6: Características da Empresa Familiar

Características Positivas	Características Negativas
Visão única	Gestão centralizada

Características Positivas

Sentido de missão
 Poder de decisão
 Informalidade
 Capacidade de Reação
 Estruturas enxutas
 Conhecimento de mercado

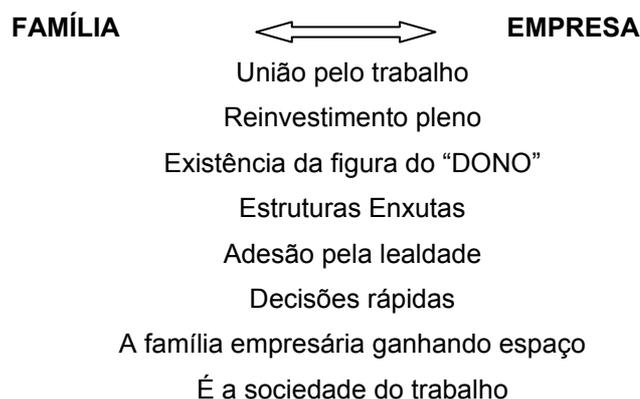
Características Negativas

Estruturas difusas
 Limites subjetivos de autoridade
 Excesso de informalidade

Fonte: WERNER, R. **Família & Negócios**. 2004, p. 15.

Werner (2004, p. 11) afirma que “a empresa familiar caracteriza-se por gente que produz”. E foram esses empreendedores que contribuíram com a moderna administração que permitiu a consolidação de conceitos como remuneração participativa e distribuição de lucro. Werner (2004) ainda comenta que os empreendedores já transmitiam a seus familiares a necessidade de serem polivalentes para atuar em todas as áreas da organização, mesmo antes dos conglomerados adotarem princípios de gestão que valorizam uma visão global do processo.

Lemos (2003) destaca em etapas as características da empresa familiar. Por primeiro, ele caracteriza a família, afirmando que: a) é o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos; b) é a intensa afetividade que marca as relações entre os membros e c) a indissolubilidade do vínculo existente. E destaca o “papel da empresa familiar”, dizendo que: a) é a maior geradora de riquezas e empregos na economia; b) tem alta função social e c) diferencia-se basicamente pelos seus valores. Continuando, apresenta as características das gerações; que são apresentadas nos quadros 7 a 9, abrangendo, respectivamente, a primeira, segunda e terceira geração.



Fonte: LEMOS, Leandro. **Empresa familiar**. Palestra, 2003, slide 6

Quadro 8: Características da Segunda Geração

Recebem um patrimônio e uma sociedade
 Não tiveram a oportunidade de se escolherem
 Relacionamentos familiares complexos
 Falta de aceitação de novas lideranças
 Brigas pelo poder
 Pulverização da propriedade com o desaparecimento da figura do “DONO”

Fonte: LEMOS, Leandro. **Empresa familiar**. Palestra, 2003, slide 9.

Quadro 9: Características da Terceira Geração

Pulverização da Propriedade
 Interesses divergentes entre netos
 Surgimento de ramos divergentes do clã familiar
 Distância dos valores do fundador
 Ver a empresa como “vaca leiteira”
 Empresa grande demais
 Falta de profissionalização
 O dinheiro e o poder podem corromper

Fonte: LEMOS, Leandro. **Empresa familiar**. Palestra, 2003, slide 12.

4.2.2 Características da Hotelaria Não-Familiar (Redes Internacionais) na Cidade de Porto Alegre

Neste item foram abordados aspectos relacionados à tecnologia, por serem considerados importantes e estarem presentes nos processos de transformação das novas tendências.

Segundo Cardoso (*apud* CASTELLS, 2001, p. II, prefácio), este afirma que o andamento do desenvolvimento capitalista baseia-se, de certa forma, após a década de setenta, no “paradigma tecnológico da informação”. Dentre as suas características está o fato de que as “tecnologias” da informação puderam ser utilizadas nos mais diferentes países, culturas, organizações e objetivos, vindo a ter diferentes aplicações e usos que, por sua vez, produziram novos saltos tecnológicos, que ampliaram o escopo das transformações iniciais. Esse fenômeno ocorreu em diversos setores, não sendo exceção os mercados de viagem e hospedagem.

4.2.2.1 A Mundialização dos Mercados

O desenvolvimento baseado no paradigma tecnológico da informação requer uma estrutura organizacional mais flexível, que permita às organizações adaptarem-se aos imprevisíveis desenvolvimentos propiciados pela tecnologia e incorporarem as demandas locais. Desta necessidade surgiu uma nova estrutura social, marcada pela presença e funcionamento de um sistema de redes interligadas, que desconhecem fronteiras, culturas e nacionalidades, impondo novos padrões de interação às organizações, novas práticas empresariais, novos padrões de concorrência (e nova divisão do trabalho). Castells (2001) deixa claro que:

[...] as empresas-rede deslocam-se a um ritmo cada vez maior pelo planea, isto é percebido quanto às redes de hotéis internacionais, adotando os mais diversos formatos (franquias, fusões e aquisições, associações diversas, etc.), visando aproveitar as oportunidades de negócios abertas em todo o mundo,

a partir das novas tecnologias de comunicação e transportes.

Surge também a construção de um espaço de fluxos-hotéis internacionais cuja decoração, do *design* do quarto à cor das toalhas, é semelhante em todo o planeta para criar uma sensação de familiaridade com o mundo interior e induzir à abstração do mundo ao redor. As redes internacionais procuram padronizar suas instalações e serviços em todas suas unidades para que o cliente se sinta perfeitamente adaptado sem maiores problemas.

4.2.2.2 Foco na Gestão

O crescimento acelerado das viagens internacionais deu-se em meados de 1983, determinando a expansão e o acirramento da competição no mercado de hospedagem. Ao longo da década de noventa, sua expansão espalhou efeitos em quase todas as regiões do planeta, mantendo-se de forma sustentada durante dezoito anos, alimentada pela globalização dos negócios e desregulamentação do tráfego aéreo comercial (www.world-tourism.org, acesso em 13/12/2004).

Em 2001, há o primeiro decréscimo (0,6%), em relação às viagens, decorrente dos atentados terroristas de 11 de setembro, bem como a deterioração das economias na Alemanha, Estados Unidos e Japão. Este fato veio testar a flexibilidade e capacidade das redes de se manterem no mercado, apesar da redução de 30% das atividades. O setor de hospedagem – sob significativo controle das redes internacionais – refletiu em todo o mundo o efeito dos acontecimentos ocorridos em Nova York. Apesar disso, as agências interacionais convergiram em apontar a tendência à recuperação a partir do segundo

semestre de 2002 (www.world-tourism.org, acesso em 13/12/2004).

O segmento de hospedagem e, em especial, as redes internacionais, constam dentre os principais beneficiários desse longo crescimento (18 anos) do mercado de viagens, retroalimentando sua expansão.

4.2.3 Gestão

Neste tópico foram apresentados dados da gestão hoteleira familiar e da gestão não-familiar.

Leite (*apud* GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2002, p. 169) observa que já existem empresas especializadas em “gestão da empresa familiar”. São empresas criadas para administrar grandes fortunas. Este tipo de empresas existe nos Estados Unidos e, para prestar este tipo de serviço, conta com profissionais especializados, tais como: consultores especializados em planejamento de empresas; contadores e auditores para avaliar o patrimônio; advogados para elaboração dos documentos; psicólogos para auxiliar no entendimento familiar e outros profissionais.

4.2.3.1 Gestão de Hotelaria Familiar

Neste item tentar-se-á apresentar alguns aspectos da gestão familiar para uma melhor compreensão do estudo ora em desenvolvimento.

Werner (2004, p. 4) afirma que, na empresa familiar, o controle da gestão está

intimamente relacionado com o controle acionário. A presença de um gestor familiar, que representa o capital, seja no processo de administração cotidiano ou no plano estratégico, é uma das características importantes que define a atuação de uma empresa familiar. A influência dele (gestor), nos processos administrativos, reflete as aspirações da família em relação ao seu posicionamento frente ao capital. A questão da competência *versus* o sobrenome – o “peso” de ser um membro da família – é outro ponto importante. Na gestão tradicional familiar, Werner (2004, p. 4) afirma que “as decisões (critérios técnicos, objetivos e racionais) são também influenciadas por aspectos emocionais e afetivos”.

Na década de 80, o dilema da gestão era “razão *versus* emoção”, sendo que a emoção tomava conta dos negócios. Werner (2004) ainda afirma que “um dos grandes tabus da gestão familiar é a profissionalização”. Sob a premissa de que a competência tem mais valor que o vínculo familiar, há quem defenda que um profissional da família é menos competente que um profissional contratado, havendo afirmações de que uma empresa profissional é aquela que não possui membros da família na gestão. O que se observa atualmente, como tendência no universo das empresas familiares, é uma desaceleração do processo de profissionalização na contratação de terceiros, ao mesmo tempo em que, no primeiro e no segundo escalões, membros da família são treinados para serem os melhores executivos, para que o patrimônio continue sob a gestão da própria família.

Sendo assim, Werner (2004) declara que a empresa é um sistema integrado que engloba vários subsistemas. A gestão possui sistemas e subsistemas:

a) Sistema Patrimonial – é caracterizado pela estrutura de capital.

b) Sistema Financeiro e Econômico – baseia-se no posicionamento da companhia no mercado e na habilidade dos seus mentores de gerar recursos, utilizando

seu capital inicial ou mesmo o capital de terceiros.

c) Sistema Gerencial – implica em definir limites de atuação e autoridade para os membros da família e seus colaboradores.

d) Sistema Comercial – simboliza a posição da empresa familiar no mercado.

e) Sistema Produtivo e Tecnológico – depende da sua capacidade de gerar valor agregado para os seus clientes.

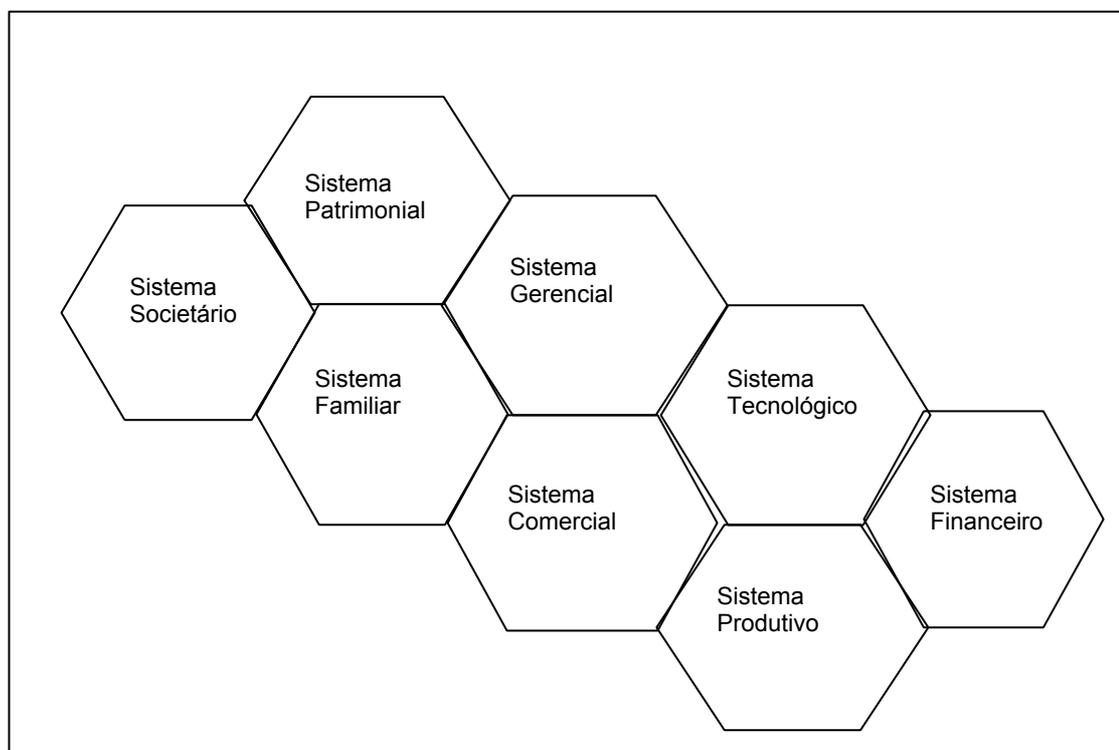
f) Sistema Familiar – a influência da família na empresa familiar é uma das vigas mestras de sua sustentação. Esse relacionamento determina os valores da companhia e sua continuidade.

g) Sistema Societário – define as bases de condução dos outros subsistemas.

Esses subsistemas têm como característica a existência de uma estrutura jurídica.

Para exemplificar melhor a questão dos sistemas e subsistemas apresenta-se a figura 2.

Figura 2: Sistemas e Subsistemas



Fonte: WERNER, René. **Família & negócios**. 2004, p. 8.

Na figura 2, Werner (2004) apresenta seu entendimento em relação aos sistemas e

subsistemas integrados da empresa familiar conforme explicado anteriormente.

Werner (2004, p. 9) diz que “as características positivas de um negócio familiar estão relacionadas às qualidades do empreendedor” e que os pontos negativos “costumam ser consequência das dificuldades dos processos sucessórios e da transferência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações”.

4.2.3.1.1 Pontos Positivos da Gestão Familiar

Conforme Werner (2004) são os seguintes os pontos positivos da gestão familiar:

- a) **Valores** – As empresas familiares reconhecem que uma sobrevivência depende de valores expressos na cultura e nas atitudes e que, com base neles, deve ser definida a missão da organização. Tradicionalmente, as empresas familiares cultuam valores como: a) harmonia; b) união; c) senso de equipe; d) ética e e) moral.
- b) **Missão** – para sobreviver no mercado, uma empresa tem que estar ciente de seus objetivos e de sua competência. No caso da empresa familiar, ter uma visão única e saber exatamente o papel da companhia na sociedade são suas vantagens. Os membros da família têm suas divergências, muitas vezes pessoais, mesmo assim mantêm uma unidade para que a empresa sobreviva e seja lucrativa. Essa é a visão de muitas empresas familiares e um bom exemplo de administração positiva da emoção em favor do negócio.

A maioria das empresas familiares sobrevive a conflitos, as empresas que se solidificam têm uma vocação que permeia toda a estrutura.

- c) **Estruturas bem definidas** – A preocupação com a constante evolução do empreendimento transformou as empresas familiares em exemplo de estruturas bem dimensionadas, nas quais a contribuição individual dos participantes é considerada essencial para o sucesso.

Antes de os grandes conglomerados adotarem princípios de gestão que valorizam uma visão global dos processos, os empreendedores já transmitiam a seus familiares a necessidade de serem polivalentes para atuar em todas as áreas da organização.

- d) **Poder de decisão** – Não ter que responder a terceiros significa, em muitos momentos de crise, a sobrevivência da empresa e do patrimônio e um dos seus grandes fatores de sucesso. Em uma situação de crise repentina, grupos familiares têm mais chance de agir em tempo hábil do que grandes empresas multinacionais. Nas empresas familiares, sempre existe alguém que toma as decisões mais difíceis durante a crise
- e) **Informalidade** – A informalidade tornou-se uma grande aliada da empresa familiar, capaz de proporcionar condições de trabalho menos burocráticas, reações mais rápidas e apropriadas em situações de crise. A mesma informalidade, pode ser extremamente negativa para

uma empresa quando mal-administrada.

- f) **Conhecimento de Mercado** – O empreendedor conhece o seu mercado e sabe quanto vale o seu produto. Conhecer o negócio e saber analisá-lo sem depender dos computadores é uma importante vantagem da empresa familiar e de seus empreendedores.

Peter Leach (*apud* WERNER, 2004, p. 13) resume os aspectos positivos da empresa familiar da seguinte forma: a) comprometimento; b) conhecimento; c) flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro; d) percepção de longo prazo; e) cultura estável; f) processo decisório rápido e g) confiança e orgulho.

Diante dos aspectos apresentados, notou-se uma importante integração entre os valores individuais por parte dos membros de uma família e os aspectos importantes da administração empresarial. A combinação desses fatores é sempre uma mistura que fortalece a empresa familiar. A ruptura de um dos aspectos pessoais ou familiares, com a conseqüente perda da unidade, responde por grande parte dos processos de enfraquecimento de um grupo familiar.

4.2.3.1.2 Pontos Negativos da Gestão Familiar

Werner (2004, p. 13-14) considera pontos negativos:

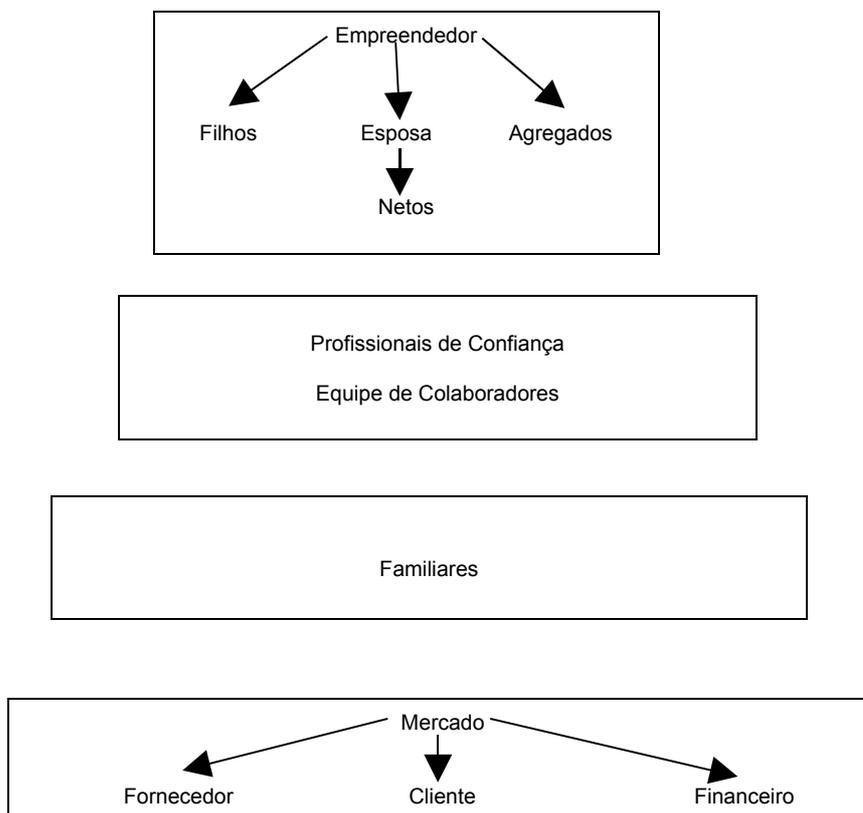
a) Gestão Centralizada – as características centralizadoras do empreendedor não são idéias para enfrentar os desafios da continuidade. Os sucessores desenvolvem mecanismos de gestão que integram a força positiva de um administrador consciente de sua liderança com a coragem de administrar de forma participativa.

b) Estruturas difusas e limites subjetivos de autoridade – a estrutura da empresa familiar tende a ser difusa e a exprimir muito mais as relações interpessoais entre os detentores do poder e do capital do que as funções e cargos propriamente ditos. A estrutura organizacional difusa talvez seja o ponto negativo crucial de uma empresa familiar.

c) Excesso de informalidade – o excesso de informalidade pode levar à ausência de planejamento formal. A empresa familiar tende a confiar no profundo sentido coletivo de visão e missão. Dessa maneira considera o planejamento formal um processo desnecessário, uma vez que ele está claro para o empreendedor.

Werner (2004) apresenta a árvore genealógica da empresa familiar. Esta é representada na figura 3.

Figura 3: Árvore Genealógica da Empresa Familiar



Fonte: WERNER, René. **Família & negócios**. 2004, p. 15.

A figura 3 representa de forma clara a composição da empresa familiar desde seu nascimento através do empreendedor, sua família e seus descendentes que posteriormente o sucederão dando assim continuidade ao empreendimento. Os profissionais, colaboradores e demais familiares são profissionais que dão suporte ao desenvolvimento do negócio. Por último, o mercado em que atua, envolvendo fornecedores, clientes e financeiro.

4.2.3.2 Gestão da Hotelaria não-familiar (Redes Hoteleiras Internacionais)

Os hotéis de propriedade e operação independentes superam em número os filiados às redes, mas em termos de número de apartamentos, estes são predominantes no mundo. Em diferentes locais, a expansão aconteceu de forma diferente. Na Ásia, os investimentos com capital próprio são preferidos, enquanto na América do Norte, a franquia e os contratos de gerenciamento tendem a ser mais comuns. Na realidade, há mais combinações e sistemas para o gerenciamento de hotéis, cada um com suas vantagens e desvantagens para proprietários e administradores. Em termos de mecanismos de gerenciamento, os hotéis podem ser de propriedade de uma empresa, parte de um sistema de franquia ou gerenciados por contrato, Jamal (*apud* GEE & FAYOS-SOLÁ, 2003, p. 65).

No sistema de propriedade e operação de empresas, o hotel é de propriedade de um indivíduo ou empresa, que pode ser uma rede com diversos estabelecimentos. As vantagens gerais são: a) o proprietário tem independência; b) há mais flexibilidade para a tomada de decisões, que costumam ser mais rápidas; c) a propriedade direta permite ao proprietário ter um grande controle, quando não completo, das políticas e procedimentos operacionais e d) como proprietário e administrador são um só, esse indivíduo ou entidade obtém todos os benefícios dos lucros.

As desvantagens do sistema operado pelo proprietário podem ser: a) o proprietário assume todo o risco. Em ambientes internacionais, os riscos podem ser problemáticos em locais de instabilidade política; b) quando há apenas uma ou poucas propriedades, as reservas e o sistema *referral* podem não ser adequados e c) costuma ser mais difícil obter capital para crescer, especialmente se a rede for pequena, Jamal (*apud* GEE & FAYOS-

SOLÁ, 2003, P. 65)

É importante entender que os hotéis são geridos e operados a partir de sistemas diferentes. Entre os vários modelos estão: a) propriedade e administração exercidas com autonomia; b) propriedade e operação independentes, filiados a redes; c) propriedade e operação por parte das redes; d) propriedade independente e operação por parte de redes; e) hotéis franqueados e f) hotéis pertencentes a *referral groups*. (JAMAL, *apud* GEE & FAYOS-SOLÁ, 2003, p. 65).

4.3 HOTELARIA FAMILIAR E NÃO-FAMILIAR: RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS E FORMAS DE GESTÃO

Quanto à relação entre características e formas de gestão dos dois tipos de empreendimentos, familiar e não-familiar, destacam-se: a forma de gestão (centralizada), valores, gestor familiar, patrimônio, no que se refere ao empreendimento familiar. Já no empreendimento não-familiar o destaque está em dois pontos: os mercados e o foco na gestão.

Observou-se também a origem dos dois tipos de empreendimentos, os quais surgem de um empreendedor em sua grande maioria, salvo os empreendimentos hoteleiros que tiveram sua origem através de um outro empreendimento, exemplo das companhias aéreas Pan Am (americana), Varig (brasileira) e outras que agregaram aos serviços de transportes aéreos os serviços de hospedagem, como visto no capítulo 2.

A gestão na hotelaria familiar é forte a presença de um gestor familiar, a empresa é um sistema integrado que engloba vários subsistemas (WERNER, 2004). Existem pontos positivos e negativos e a gestão é mais centralizada e considerada um dos pontos

negativos segundo Werner (2004).

Quanto à gestão não-familiar esta se diferencia por haver mais combinações e sistemas para o gerenciamento de hotéis, cada um com suas vantagens e desvantagens para o proprietário e administrador.

Nesta forma de gestão os hotéis podem ser de propriedade de uma empresa, parte de um sistema de franquia ou gerenciados por contrato conforme explica Jamal (*apud* GEE & FAYOS-SOLÁ, 2003).

Entende-se, que cada um dos tipos de empreendimentos possui características próprias e uma forma de gestão diferenciada. A hotelaria de gestão familiar um pouco mais fechada, sendo, que, com um mercado atual mais competitivo, este tipo de hotelaria está tentando sobreviver modificando sua forma de gestão a “profissionalização” da empresa e da família para poder competir com a hotelaria não-familiar, neste caso as redes internacionais.

Já os empreendimentos hoteleiros não-familiares (redes internacionais) possuem conglomerados hoteleiros em várias partes do mundo, tendo então uma gestão bastante descentralizada, e como já referido, várias combinações e sistemas para o gerenciamento de hotéis. As empresas hoteleiras não familiares (redes internacionais) têm agregado a esse tipo de serviço outros empreendimentos. Portanto, a gestão torna-se diversificada.

4.4 RESPOSTAS OBTIDAS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS JUNTO AOS RESPONSÁVEIS DOS HOTÉIS DAS REDES INTERNACIONAIS ÀS QUESTÕES PROPOSTAS PELA PESQUISADORA

- CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM O RESPONSÁVEL DO HOTEL Nº 1 E DO HOTEL Nº 2.

De que maneira é feito o recrutamento e a seleção dos executivos e do executivo principal do empreendimento (rede)?

H nº 1: O entrevistado nº 1 diz que para este procedimento existe um mecanismo interno de recrutamento para ambos os cargos, e todos possuem um “currículo” num banco de dados que pode ser analisado e, então, é feita a seleção interna de acordo com o perfil do que está sendo procurado.

H nº 2: Conforme o entrevistado nº 2, o recrutamento e seleção são feitos através do Escritório Executivo em São Paulo, tanto para os executivos como para o executivo principal no caso do Brasil. Já não saberia responder quanto ao executivo principal na Espanha.

Quais as expectativas do hotel/rede em relação à cidade de Porto Alegre?

H nº 1: Segundo o entrevistado nº 1, é a busca de novos mercados.

H nº 2: O entrevistado nº 2 diz que estão numa localização privilegiada, e acreditam que sua fatia de mercado em Porto Alegre é bastante expressiva.

A cidade de Porto Alegre possui uma hotelaria tradicionalmente de gestão familiar. Com a chegada dos empreendimentos internacionais, como o seu caso, como espera que o mercado reaja?

H nº 1: No entendimento do entrevistado nº 1, inicialmente houve uma resistência

por parte da hotelaria local, dita tradicional, mas o mercado e a cidade já exigiam uma mudança.

H nº 2: Espero que muito bem, diz o entrevistado nº 2, pois as redes internacionais transmitem muito mais segurança.

Quais são os reflexos diretos para as empresas hoteleiras de gestão familiar?

H nº 1: Para o entrevistado nº 1, foi sem sombra de dúvida a rejeição por parte da hotelaria de gestão familiar (tradicional).

H nº 2: Para mim, que estou aqui há muito pouco tempo (diz o entrevistado nº 2) é a perda de mercado, pois não possuem força comercial.

Quais são os reflexos diretos para o turismo na cidade?

H nº 1: O entrevistado nº 1 afirma que os reflexos para o turismo na cidade foram os novos padrões, novos serviços e ampliação da rede hoteleira na cidade, mais disponibilidade de leitos.

H nº 2: Não respondeu.

A hotelaria tradicional, na sua opinião, modificará a sua forma de gestão (incorporando novas formas de gestão profissionalizada dos empreendimentos internacionais)?

H nº 1: Segundo o entrevistado nº 1, ele acredita que sim, mas apenas aqueles empresários que possuem uma visão de mercado e administrativa mais ampla.

H nº 2: O entrevistado nº 2 declara que não acredita. O que normalmente acontece é a diminuição dos hotéis e o sucateamento do produto hoteleiro.

A empresa é de capital aberto?

H nº 1: O entrevistado nº 1 afirma que sim e ressalta dizendo que a marca veio para a cidade de Porto Alegre a convite de 4 (quatro) incorporadoras locais.

H nº 2: Sim, é de capital aberto afirma o entrevistado nº 2.

O controle acionário continua com a família? Qual a porcentagem?

H nº 1: O entrevistado nº 1 não soube responder.

H nº 2: O entrevistado nº 2 não soube responder.

Há algum membro da família fundadora na direção da empresa (rede)?

H nº 1; O entrevistado nº 1 disse que não.

H nº 2: O entrevistado nº 2 comenta que sim, e que são os fundadores.

Em que cargo(s) atua(m)?

H nº 1: O entrevistador nº 1 não respondeu.

H nº 2: O entrevistado nº 2 responde que estão na Presidência do Conselho de Administração e na Presidência do Conselho de Supervisão.

A que geração da família pertencem?

H nº 1: O entrevistado nº 1 não soube responder.

H nº 2: Pertencem à primeira geração, responde o entrevistado nº 2.

Neste tipo de empreendimento de que maneira é feita a sucessão dos executivos?

H nº 1: Conforme explicado anteriormente, diz o entrevistado nº 1, num primeiro momento há uma busca interna, caso não haja ninguém dentro do grupo capacitado para ocupar o cargo, então, busca-se alguém de fora. A princípio todos os funcionários independente do cargo que ocupem, participam de treinamento constante.

H nº 2: Novamente o entrevistado nº 2 responde que é feita pelo Escritório Executivo de São Paulo.

OBS.: O entrevistado nº 2, no momento da entrevista, havia assumido o cargo há dois dias em substituição ao outro responsável que foi transferido de unidade. Convém esclarecer que, num primeiro momento, foi marcada a entrevista com o outro responsável, e que, no dia marcado para a entrevista, a pesquisadora foi informada de que a entrevista teria que ser adiada, pois estava havendo uma troca de gestores na unidade. Por isto a pesquisadora acredita que as informações fornecidas para a pesquisa em relação a este estabelecimento tenham ficado prejudicadas em função do ocorrido).

4.5 RESPOSTAS OBTIDAS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS JUNTO AOS RESPONSÁVEIS DOS HOTÉIS DE GESTÃO FAMILIAR ÀS QUESTÕES PROPOSTAS PELA PESQUISADORA

- CONTEÚDO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O RESPONSÁVEL DOS HOTEIS “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

A família (empresa) possui outros negócios?

H “A”: Sim.

H “B”: Sim.

H “C”: Não.

H “D”: Não (atualmente).

H “E”: Não.

Quantos?

H "A": 03 (três).

H "B": 01 (um).

H "C": Não

H "D": Não.

H "E": Não.

Em que ramo de atividade são esses negócios?

H "A": Gado e Arroz.

H "B": Hotelaria.

H "C": Não.

H "D": Tinha até os anos 90, construtora, revendedora de pneus e imobiliária. Hoje se concentra somente na hotelaria.

H "E": Não.

Qual o negócio principal?

H "A": Arroz.

H "B": Hotelaria.

H "C": Não.

H "D": Hotelaria.

H "E": Hotelaria.

O atual dirigente do empreendimento é o fundador?

H "A": Sim, é um dos fundadores.

H “B”: Sim é o fundador.

H “C”: Sim é o fundador.

H “D”: Não.

H “E”: Não.

Em que geração da família está o controle do empreendimento?

H “A”: Na segunda geração indo para a terceira geração.

H “B”: Na primeira geração.

H “C”: Na primeira e na segunda geração.

H “D”: Na segunda geração.

H “E”: Na segunda geração indo para a terceira geração.

Qual o grau de parentesco do atual dirigente com o fundador?

H “A”: Filho (sendo que o neto já atua na direção da empresa).

H “B”: É o próprio fundador.

H “C”: Filho.

H “D”: Filho.

H “E”: Neto.

A que geração da família pertence o atual responsável pelo empreendimento?

H “A”: 2ª geração.

H “B”: 1ª geração.

H “C”: 2ª geração.

H “D”: 2ª geração.

H “E”: 3ª geração.

Qual sua formação acadêmica?

H “A”: Engenheiro.

H “B”: Contabilista.

H “C”: Engenheiro.

H “D”: Superior incompleto (não revelou o curso).

H “E”: Superior incompleto (não revelou o curso).

A empresa possui uma “missão” e “objetivo”?

H “A”: Sim, as duas coisas.

H “B”: Sim.

H “C”: Sim.

H “D”: Sim.

H “E”: Sim.

Existe um conselho de Administração?

H “A”: Sim, existe.

H “B”: Não, é Limitada.

H “C”: Sim.

H “D”: Sim.

H “E”: Sim.

Quantos membros da família fazem parte desse Conselho de Administração?

H “A”: Dois.

H “B”: -

H “C”: Três.

H “D”: Quatro.

H “E”: Todos os membros.

Quantos membros da família trabalham na empresa?

H “A”: Dois.

H “B”: Três.

H “C”: Seis.

H “D”: Três.

H “E”: Quatro.

Em que cargos atuam estes familiares?

H “A”: Diretor Presidente e Diretor Superintendente.

H “B”: A filha é responsável pelo restaurante e decoração do hotel, o genro é responsável pela manutenção e o neto responsável pela parte administrativa do hotel.

H “C”: Diretor (filho), Vice-Diretor (sobrinho), os demais atuam nas áreas de supervisão.

H “D”: Diretores.

H “E”: Diretores.

Qual a formação acadêmica desses membros?

H “A”: Engenheiro.

H “B”: Filha é Advogada (mas não exerce), o genro é Engenheiro Civil e o neto é estudante de Administração de Empresas.

H “C”: Economista, Engenheiro, Analista de Sistemas e Arquiteta.

H “D”: Dois têm curso superior incompleto e um é Engenheiro Civil e tem Pós-Graduação em Gestão Empresarial.

H “E”: Advogado e Administrador de Empresas.

Existe participação acionária de algum membro do Conselho que não pertence ao grupo familiar?

H “A”: Sim.

H “B”: Não.

H “C”: Sim.

H “D”: Não.

H “E”: Não.

Quantos?

H “A”: Dois diretores não fazem parte do grupo familiar, os outros dois são profissionais contratados de fora da empresa e têm participação acionária além de outros 3 mil acionistas.

H “B”: -

H “C”: -

H “D”: Existe o presidente do Conselho que não é da família e não é acionista. É profissional de fora do grupo.

H “E”: -

Qual a participação (%)?

H “A”: 70% pertence à família; 30 % acionistas.

H “B”: -

H “C”: 3%.

H “D”: -

H “E”: -

Membros da família e acionistas não pertencentes à família participam da gestão?

H “A”: Dois membros acionistas e que não fazem parte da família e fazem parte da gestão.

H “B”: -

H “C”: -

H “D”:-

H “E”: -

Em que cargos?

H “A”: Dois diretores (um ligado à presidência e um ligado à superintendência).

H “B”: -

H “C”: -

H “D”: Somente os três diretores.

H “E”: -

Qual a formação acadêmica?

H “A”: Um diretor é Pós-Graduado, o outro tem curso superior incompleto.

H “B”: -

H “C”: -

H “D”: -

H “E”: -

Qual a participação da família no capital da empresa? (%).

H "A": 70%

H "B": 100%

H "C": 70%

H "D": 99%

H "E": 98%

Quantos funcionários o estabelecimento possui atualmente?

H "A": 900 funcionários na Rede.

H "B": 60 funcionários.

H "C": 115 funcionários.

H "D": 240 funcionários nas três unidades.

H "E": 88 funcionários (na unidade de Porto Alegre).

Com a instalação de novos empreendimentos hoteleiros na cidade de Porto

Alegre em sua opinião isto é bom ou ruim?

H "A": Sim, é bom.

H "B": -

H "C": Sim, é bom.

H "D": Sim, é bom.

H "E": -

Quais os benefícios?

H "A": Eles vieram contribuir na qualificação dos serviços.

H "B": -

H "C": Aumento da capacidade hoteleira na cidade para grandes eventos.

H “D”: Aumento da capacidade hoteleira de Porto Alegre para receber grandes eventos, e aumentou o número de grupos hoteleiros que fazem ações de venda de Porto Alegre como destino turístico e de congressos.

H “E”: -

Ruim?

H “A”: -

H “B”: Sim.

H “C”: Sim.

H “D”: Sim.

H “E”: Sim.

Em que aspecto?

H “A”: Vieram dividir o mercado; não trouxeram clientes.

H “B”: O fluxo de turistas não acompanha a forma exagerada de construção de hotéis.

H “C”: Muitos hotéis novos foram construídos sem a devida pesquisa de mercado, inflacionando a oferta bem além da demanda.

H “D”: Por ter sido feito sem estudo sério de mercado, por sistemas sem compromisso (como os *flats*) o que causou grande ociosidade em todos estabelecimentos.

H “E”: Concorrência / divisão de mercado.

Em razão da chegada destes novos empreendimentos na cidade, acompanhados de novas tecnologias, novas propostas de conquistar o mercado, forma diferenciada de gestão, qual a reação do seu empreendimento em relação a este novo desafio?

H “A”: Eles não trazem nada de novo, apenas uma marca nova, forte, que veio dividir o mercado. A hotelaria de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul sempre foi tida como exemplo para o restante do país. A tecnologia, inovação já existente aqui, apenas chegou uma marca nova.

H “B”: Uma instalação indevida (sem pesquisa de mercado); sonegação de impostos; não sou contra a instalação de novos empreendimentos hoteleiros, desde que estes paguem os impostos devidamente.

H “C”: Os novos empreendimentos não vieram acompanhados de novas tecnologias ou gestão, os hotéis então existentes, em níveis diversos já vinham se modernizando. O que ocorreu é que como coloquei na resposta anterior, o mercado foi inflacionando de novos hotéis exigindo tanto dos já existentes quanto dos novos, cortes nas despesas e agressividade na conquista de mercado (hóspedes e eventos).

H “D”: As melhorias de tecnologia, sistema de gestão, já estavam em curso nos hotéis tradicionais, independentemente da entrada de novos estabelecimentos, pois os hotéis tradicionais já estavam se preparando para uma nova realidade de mercado que fatalmente viria, e que obrigaria a baixa de custos e aumento da produtividade através de novas tecnologias. Quanto aos sistemas de conquista de mercado, procuramos novas formas de venda através de sistemas de reservas globais, por internet, criando redes, para fazer frente aos sistemas de reservas centralizados das redes internacionais.

H “E”: Nenhum. Propostas de conquistar novos clientes no mercado e gestão são

geralmente compatíveis com qualquer outro estabelecimento comercial hoteleiro, independentemente de ser familiar ou totalmente profissional.

Em sua opinião quais os reflexos sentidos na hotelaria como reflexo do desenvolvimento do turismo na cidade de Porto Alegre em razão da chegada de redes internacionais?

H “A”: Todos vieram na expectativa do fluxo de hóspedes. A cidade de Porto Alegre não atrai um número suficiente de turistas. Isso é um problema de destino. A cidade ficou estragada. Há mais hotéis do que clientes, hóspedes. A ocupação hoteleira é de 42% durante a semana e de 10% de fim de semana. A proliferação de hotéis teve como base o “desenvolvimento” do governo Britto (indústrias, etc.), as empresas vieram, mas trouxeram seus próprios executivos, não cumprindo a promessa de oferecer vagas para a população. Assume, então, o governo Dutra, quando estas indústrias, etc., que aqui se instalaram vão embora e o desenvolvimento pára, com isto, a hotelaria também fica estagnada.

H “B”: A vinda destas redes foi boa porque divulgou a cidade internacionalmente. Não houve uma pesquisa de mercado. O número de turistas não acompanhou o número de construções de novos hotéis.

H “C”: Não considero que o desenvolvimento do turismo em Porto Alegre seja em razão da chegada de redes internacionais.

H “D”: O fato de Porto Alegre passar a aparecer nos diretórios das grandes redes, com os conseqüentes esforços de venda, ajuda a alavancar o destino Porto Alegre.

H “E”: Por enquanto nenhum. Pois as redes internacionais não trouxeram à cidade de Porto Alegre nenhum desenvolvimento turístico suficiente para que a cidade perceba uma melhoria turística.

Em sua opinião quais os reflexos sentidos pela hotelaria tradicional (gestão familiar) na cidade de Porto Alegre, em relação às novas incorporações internacionais com uma gestão arrojada e profissionalizada?

H “A”: Não há uma gestão arrojada por parte das redes internacionais. A hotelaria de Porto Alegre está em nível de competição, pois estão profissionalizadas. As redes hoteleiras internacionais não trouxeram nada novo em termos de gestão.

H “B”: Concorrência desleal; seus ganhos são sempre em cima do movimento bruto e não líquido.

H “C”: Empresarialmente falando existem empresas hoteleiras que atingem o sucesso e outras fracassam, independentemente se a é gestão familiar ou profissional. O mercado, principalmente, quando a demanda é menor que a oferta, é quem define quais continuarão a disputar o mesmo. A empresa hoteleira somente tem sucesso se atender este mercado, independentemente se é nacional ou internacional, familiar ou profissional.

H “D”: Não consideramos a gestão das novas incorporações mais arrojadas nem mais profissionalizadas, de maneira geral. O que existe é uma maior padronização de procedimentos. Existem hotéis tradicionais com ótimos profissionais vindos das escolas de hotelaria do RS e de hotéis de todo o país, inclusive de redes internacionais. A vantagem dos hotéis tradicionais e independentes é a maior flexibilidade (agilidade de decisões quanto a mudanças), e conforme pesquisas, um maior calor humano no atendimento.

H “E”: Muitos profissionais da atual rede hoteleira (gestão familiar) há uma migração dos profissionais. Fechamento de algumas unidades hoteleiras devido ao excesso de concorrência por parte dos clientes (por serem novos), houve um rearranjo da estrutura da concorrência entre unidades hoteleiras ou seja, a mudança do *status quo* de

alguns hotéis. Conseqüentemente a perda de clientes o que ocasionou uma necessidade de reformas e melhorias nos hotéis conhecidos como tradicionais. Em relação à gestão familiar, muitas vezes ela é mais rápida na solução de problemas do que uma gestão profissional muitas vezes porque a decisão não está em outra cidade.

- **SUCESSÃO**

Já ocorreu alguma sucessão na empresa desde a fundação?

H "A": Sim, duas, sendo a última em 02/02/2004.

H "B": Não.

H "C": Não.

H "D": Sim.

H "E": Sim.

Como se processou essa sucessão?

H "A": A primeira sucessão ocorreu por morte do fundador e a segunda também ocorreu por morte do antigo superintendente.

H "B": -

H "C": -

H "D": Foi preparada por consultores, com profissionalização do Conselho, e após a morte do fundador, foram realizadas assembléias em que os 11 (onze) filhos acionistas decidem os rumos da empresa.

H "E": Por parte do fundador, os Srs. "X" e "Y" sucederam o pai nos negócios, nos quais já trabalhavam desde a fundação.

Houve uma preparação para a transição?

H "A": Sim.

H “B”: -

H “C”: -

H “D”: Sim, através de consultores especializados.

H “E”: -

- QUANTO AOS HERDEIROS

Quantos são diretos à linha de sucessão?

H “A”: Dois – o filho (diretor presidente) e o Neto (diretor superintendente).

H “B”: Dois – a filha e o genro.

H “C” -

H “D”: 11 filhos.

H “E”: Dois.

Houve uma preparação ou treinamento dos herdeiros em relação à sucessão?

H “A”: Sim, constantemente.

H “B”: Sim, minha filha está preparada, ela assume no caso de eu faltar. Junto assumem meu genro e meu neto.

H “C”: -

H “D”: Treinamento dos que participam da gestão através de consultoria.

H “E”: Sim, trabalho por parte de profissionais da área, para trabalhar com sucessão familiar (consultoria).

A próxima sucessão vem sendo discutida em sua empresa / familiar?

H “A”: Sim, e a tendência é de que o atual diretor superintendente (neto) suceda ao atual diretor presidente.

H “B”: Sim.

H “C”: Não.

H “D”: Não, a empresa passou a ser uma sociedade de onze, em que as decisões serão sempre tomadas por maioria de participação no quadro acionário. Assim ficará na gestão quem for competente, familiar ou não.

H “E”: Sim.

A sucessão e o treinamento preparatório dos herdeiros devem constar no planejamento estratégico da empresa?

H “A”: Sim, é importante.

H “B”: Sim, minha filha trabalha no hotel há 16 anos.

H “C”: Sim.

H “D”: Nesse caso não, a gestão será por mérito e em cima de resultados, ou seja, profissionalizada.

H “E”: Não. Isso não faz parte do planejamento estratégico familiar. Somente a empresa. Deve haver uma separação destes conceitos.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS DOS HOTÉIS DE REDES INTERNACIONAIS

Em relação aos dados obtidos, através das entrevistas com os responsáveis pelos hotéis de redes internacionais, notou-se que as respostas desses profissionais não foram muito precisas e que os hotéis por eles gerenciados possuem uma estrutura de administração bastante complexa.

Nas pesquisas complementares realizadas nos *sites* referentes às redes internacionais, constatou-se que a origem desses hotéis tem a mesma procedência que

os hotéis de gestão familiar. Observou-se que com a globalização, alguns fatores foram responsáveis pela mudança significativa no modo de gestão destas redes, sendo as fusões e aquisições, vistas no capítulo 2, alguns desses fatores. Como se pode observar pelas respostas obtidas, as redes internacionais possuem uma estrutura gigantesca e que sempre vem acompanhada de outros segmentos (alimentação, transportes, agenciamento, etc.).

Já quanto às expectativas das redes internacionais em relação à cidade de Porto Alegre, ambas compartilharam do mesmo entendimento dizendo que vieram em busca de novos mercados. Em relação à reação do mercado, cuja presença dos empreendimentos hoteleiros de gestão familiar sempre predominou, há uma divergência nesse aspecto, mas até entendem que a chegada de um novo empreendimento a uma localidade onde existia esse tipo de situação faz com que a reação seja prevista.

Quanto aos reflexos na hotelaria local, eles entenderam que foi um choque, pois a primeira reação foi a “rejeição”, seguida de “perda de mercado”, “clientes” e “força comercial”.

No tocante aos reflexos diretos do turismo na cidade, apenas um dos entrevistados se manifestou quanto a isso, dizendo que em sua visão as novas redes vieram para agregar novos padrões, novos serviços e ampliação da disponibilidade hoteleira na cidade. O entrevistado ainda ressaltou, na entrevista, que as novas redes vieram contribuir para com o turismo, pois divulgam a cidade em outros continentes, sendo que sua maior clientela é de executivos, mas, mesmo assim, acredita que em parte contribuiu para o desenvolvimento do turismo de negócios. Saliencia-se que esse entrevistado (nº 1) é cidadão de Porto Alegre e já trabalhou junto a hotéis de gestão familiar da cidade,

portanto tem uma visão bastante ampla da nova e da antiga situação da hotelaria e do turismo na cidade.

Em termos de modificação da gestão familiar em relação aos novos empreendimentos, que chegaram à cidade, novamente os respondentes divergem. O nº 1 diz acreditar que haverá uma modificação nos empreendimentos de gestão familiar, mas salienta que obterão sucesso apenas os empresários que tiverem uma visão mais ampla, e que entendam essa nova postura a ser tomada. Alguns já se anteciparam em determinadas atitudes para modificar essa situação, profissionalizando-se e tomando uma série de medidas para esta transformação. Já o entrevistado nº 2 diz não acreditar que os hoteleiros tradicionais entendam este momento de desenvolvimento do mercado.

O processo sucessório, dentre as duas redes estudadas, tem procedimentos diferenciados, segundo dados obtidos junto aos responsáveis pelas redes. Enquanto uma das redes faz análise dos recursos humanos já existentes no grupo, a outra utiliza-se de um escritório corporativo onde faz o recrutamento, a seleção e a contratação do executivo, utilizando recursos humanos externos, todos esses procedimentos são em relação aos executivos tanto de uma quanto de outra rede.

Quanto à sucessão do executivo principal das redes, nenhum dos dois gestores entrevistados soube responder, pois ainda não ocorreu essa situação desde que estão na empresa. O que disseram é que os fundadores dos dois grupos ainda estão atuantes e que, portanto, os dois grupos estão na primeira geração.

Observa-se que as marcas do hotel nº 1 e nº 2 eram: o primeiro hotel independente e outro pertencia a outro grupo que veio mais tarde a se fundir com o atual, sendo que cada marca teve um fundador em sua origem e que, através de várias modificações no

mercado acabaram unindo-se em grupos.

4.7 ANÁLISE DOS DADOS DOS HOTÉIS DE GESTÃO FAMILIAR

Os hotéis de gestão familiar que participaram deste estudo receberam a denominação de “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

Como mencionado no capítulo três, foram selecionados hotéis que atendiam ao estudo proposto, assim, inicialmente foram escolhidos 8 (oito) hotéis, sendo que apenas 5 (cinco) concordaram em participar da pesquisa.

No decorrer do trabalho e durante as entrevistas realizadas para coleta de dados, notou-se o desafio que é administrar um empreendimento cuja gestão é familiar. A começar pela questão “família” que por si só é complicada em suas relações e, associada a um empreendimento torna-se muito mais difícil.

As diferenças existentes entre os próprios membros das famílias são características únicas. Os vínculos afetivos entre os profissionais que atuam na empresa sempre dificultaram o desenvolvimento em razão dos conflitos gerados por disputas, principalmente de poder.

A partir dos anos 90 a hotelaria familiar tem tido alterações na sua configuração, isso em razão da chegada das redes hoteleiras internacionais, que vêm em busca e conquista de novos mercados e clientes. Essa situação é cada vez mais freqüente. Em razão disso, a competitividade aumentou, surpreendendo os herdeiros tradicionais da cidade de Porto Alegre, que se encontravam despreparados quando da chegada da primeira rede hoteleira internacional. Isso fez com que o próprio mercado selecionasse

quem permaneceria e quem deixaria o mercado. A competitividade foi um dos fatores que levou alguns hotéis de gestão familiar da cidade a encerrarem as suas atividades.

A seguir, analisar-se-ão os dados coletados nas entrevistas.

Os cinco hotéis de gestão familiar que foram entrevistados tiveram sua fundação na segunda metade do século XX. Dois destes tiveram seu início através de um único fundador e os outros iniciaram através de um grupo tendo à frente um acionista majoritário. Na sua maioria, eram empresários que possuíam um grau de instrução médio ou superior, diferenciando-os dos seus antecessores (hoteleiros da primeira metade do século XX). Todos eram brasileiros sendo que os primeiros hoteleiros da capital, em sua maioria, eram imigrantes ou filhos desses, o que era comum para a época (século XIX até a metade do século XX).

Quando perguntados a respeito de outros negócios além da hotelaria, apenas dois gestores responderam que possuem, atualmente, outros negócios, os demais têm apenas a hotelaria como empreendimento, o que reforça a questão de que, na década de 50 e 60, era uma questão de “*status*” ter um hotel. Um dos hotéis entrevistados ressaltou que a família possuía até os anos 90 outros negócios e que atualmente concentram-se apenas na atividade hoteleira, e quando perguntado (informalmente durante a entrevista) qual foi a razão para a desistência desses outros negócios, o entrevistado respondeu que muitos foram os fatores, dentre eles destaca a questão econômica do país (taxas, impostos, queda da ocupação, etc.) na época e a dissolução da sociedade, sendo que os demais negócios ficaram com os outros sócios.

Dos cinco hotéis entrevistados, três ainda têm o fundador à frente dos negócios, os outros dois já têm na direção a segunda e a terceira gerações (filhos e netos), e todos têm

formação superior completa ou incompleta. Isto confirma as palavras de Bernhoeft (09/06/2004) de que deve haver um investimento na questão de qualificação dos gestores. Em relação ao fundador, neste momento vale lembrar Lodi (*apud* FLORES, 2001, p. 34) que afirma que “quando o fundador chega ao crepúsculo de sua vida, aparecem as dificuldades de transmissão de seus valores e comprometimentos para a geração seguinte”.

No que tange à estrutura da empresa, notou-se que apenas um dos estabelecimentos não possui um Conselho de Administração o que revelou que ainda não há um entendimento de uma visão mais ampla de mercado, por parte do fundador que ainda está à frente do negócio. Os demais entendem que o mercado mudou. Esses tiveram que se adaptar muito rapidamente, modificando suas ações quanto ao entendimento de uma nova forma de gestão, mais profissional. Mas todos os hotéis pesquisados mantêm membros da família que fazem parte do Conselho de Administração, com exceção de um que não possui Conselho de Administração. Mesmo que de modo bastante tímido, percebeu-se alguns avanços em relação à profissionalização desse empreendimento, só que no mercado atual o fundador do empreendimento não tem mais capacidade de sobreviver às novas tendências. Ele precisa mudar, e é neste sentido que a família deve entender que as novas exigências do mercado e da gestão necessitam de profissionais capacitados para que o seu negócio tenha continuidade.

Com exceção do Hotel “B”, os demais contam com membros da família que fazem parte do Conselho de Administração. Também se pode observar que todos possuem membros da família trabalhando na empresa nas mais diversas atividades, o que é comum nesse tipo de empreendimento. Esse tipo de cultura ainda é comum nessas

situações, sendo que a tendência é de que este tipo de situação seja modificado pois, no entendimento das empresas familiares mais modernas, os membros da família para atuarem na empresa sofrem um processo seletivo rigoroso para só então serem ou não admitidos na empresa. Esse procedimento é visível nas empresas familiares de grande porte que já passaram pelo processo de profissionalização ou ainda estão realizando esse processo, e que entendem que a profissionalização da empresa é o processo mais saudável para a continuidade do negócio (SIROTSKY, palestra assistida pela autora em 20/10/2004).

Os Hotéis “A” e “C” possuem membros no Conselho de Administração que não pertencem ao grupo familiar (são profissionais de fora), demonstrando assim, que alguns empreendimentos hoteleiros de gestão familiar já deram um passo importante em direção a uma gestão mais profissional. Os hotéis “B”, “D” e “E” ainda mantêm o processo de gestão inalterado mesmo já estando em gerações além da do fundador.

Outro fator importante é que há o entendimento por parte do Hotel “A” de que os profissionais que não pertencem ao grupo familiar, mas que atuam na gestão da empresa tenham participação acionária.

Quanto à participação da família no capital da empresa, pode-se observar que todos os hotéis participantes da pesquisa demonstram claramente que o empreendimento é de gestão familiar.

Quando questionados em relação à instalação de novos empreendimentos na cidade, três disseram que é bom e que trouxeram benefícios tais como: qualificação dos serviços, aumento da capacidade hoteleira na cidade para grandes eventos e por fim a

questão da divulgação da cidade como destino turístico. Todos afirmam que, por outro lado, esta situação é ruim, pois as redes internacionais vieram para dividir o mercado e não trazem clientes, que o fluxo de turistas não acompanha a forma exagerada de construções de hotéis, muitos não realizaram um estudo de mercado e finalmente a questão da concorrência também é fator ruim. Esta situação mostra, claramente, que a vinda das redes hoteleiras internacionais para a cidade de Porto Alegre “incomodou muito a hotelaria já existente na cidade”, pois revela que os gestores familiares estavam despreparados, sendo que a chegada desses novos competidores coincidiu com dois momentos fundamentais: a) um consumidor mais exigente com uma nova perspectiva de padrões de qualidade e b) a maioria dos hotéis encontravam-se no momento de transição dos negócios (pai para filho e netos). Esses dois fatores também foram apontados por Bernhoeft (Palestra proferida em 09/06/2004).

Quanto aos novos desafios (chegada das redes hoteleiras internacionais), segundo os hoteleiros de gestão familiar, não trouxeram nada de novo, apenas vieram dividir o mercado, e lembram que a hotelaria da cidade sempre foi tida como exemplo para o restante do país. O Hotel “A”, refere-se a tecnologia e as inovações já existentes nos hotéis da cidade que não condiziam com a realidade, pois quando da chegada das redes hoteleiras internacionais, estes hotéis, estavam despreparados, foi necessária uma adaptação à nova situação, pois as redes internacionais de hotelaria procuram expandir para novos mercados mediante estudos de mercado e das novas tendências do turismo, tanto de negócios quanto de lazer. O hotel “B” já entende que a sonegação de impostos por parte dos hotéis de redes internacionais é um fator bastante marcante e que ele (o entrevistado) não concorda com essa situação. O Hotel “D” também concorda com os demais em relação à questão da tecnologia, sistemas de gestão, pois as inovações já estavam em curso quando chegaram estas novas redes. E por fim o Hotel “E” não vê

nenhum problema quanto a este novo desafio, revelando assim, posturas e opiniões diferenciadas por parte dos gestores de hotéis familiares em relação aos novos empreendimentos. A autora ressalta, que não foram apenas estes tipos de empreendimentos (redes hoteleiras internacionais) que vieram para a capital gaúcha, o mercado gaúcho também se abriu para os empreendimentos hoteleiros nacionais também de gestão familiar que vieram de outros estados do país (Paraná e São Paulo). A vinda desses empreendimentos hoteleiros nacionais para a cidade de Porto Alegre foi ocasionada pela abertura do mercado gaúcho para as redes hoteleiras internacionais.

Quanto aos reflexos sentidos pela hotelaria em relação ao desenvolvimento turístico da cidade, há divergências, já que não acreditam que as redes internacionais vieram para a cidade em razão do desenvolvimento turístico, não considerando Porto Alegre uma cidade de destino turístico. O fator destino turístico tem diversas classificações tais como: pode-se ter um destino que tem a oferta de “sol e mar”, “montanhas”, “ecologia” dentre outros, sendo que um destino “cultural” e de “negócios” também faz parte deste contexto, oferecendo aos que chegam uma forma diferenciada em termos de destino turístico. Este tipo de entendimento, segundo a autora, revela uma questão de entrosamento entre vários setores de uma cidade, principalmente, do setor público e privado. Observaram-se as respostas que os gestores da hotelaria familiar forneceram à entrevistadora, que permanecem, ainda, com uma visão, em relação à cidade de Porto Alegre um pouco distorcida.

Em relação à gestão arrojada das novas incorporações, houve por parte dos entrevistados uma rejeição, já que dizem que a gestão arrojada não existe e que os hotéis de gestão familiar da cidade vinham trabalhando esta questão. Essa reação levou a se observar que há uma contradição por parte dos gestores desse tipo de hotelaria, pois o

que ocorreu foi um movimento acelerado por parte desses gestores para não perderem o mercado para as novas incorporações e principalmente manterem-se competitivos.

A segunda parte dos questionamentos da coleta de dados dos hotéis de gestão familiar estavam relacionadas à questão da sucessão. Assunto bastante delicado, que para alguns gestores foi fácil falar e para outros nem tanto.

O primeiro questionamento buscou saber se já havia ocorrido alguma sucessão desde a fundação do hotel. Em três hotéis esta situação já foi concretizada, tendo a mais recente ocorrida no H “A” em 02/02/2004, sendo que esse mesmo hotel já sofreu uma sucessão anterior. Os outros dois hotéis ainda não passaram por tal situação.

Os motivos pelos quais as sucessões foram por morte dos fundadores (como no caso do Hotel “A”). No Hotel “C” a sucessão foi preparada por consultores, com a profissionalização do conselho, sendo que a família (11 filhos) discute os rumos da empresa. E no Hotel “E” também ocorreram duas sucessões sendo que no atual momento quem está à frente da empresa é o neto do fundador (terceira geração).

Quanto à questão de preparação, da empresa familiar (hotel), para o momento da transição (sucessão), apenas os Hotéis “A” e “D” tiveram a preparação por se tratar de um momento muito delicado tanto para a empresa quanto para a família. Perceberam a necessidade de se profissionalizarem em razão das novas exigências do mercado, fazendo assim uma transição mais tranquila.

Em relação aos herdeiros diretos à sucessão, estão os familiares mais próximos do fundador, filhos, netos, genros. Isso vem comprovar que a hotelaria de gestão familiar na cidade de Porto Alegre é bastante forte e a tendência é continuar assim no que depender

dos gestores entrevistados pela pesquisadora.

Quanto à preparação dos herdeiros junto ao empreendimento, três dos gestores entrevistados (Hotéis “A”, “D” e “E”) têm uma visão mais ampla dos rumos que o mercado vem apresentando e também em relação à próxima sucessão, tanto que existe uma preparação através de treinamentos por parte de consultorias (profissionais especializados nesta questão). O que levou a acreditar que apesar dos gestores atuais trazerem uma “bagagem forte” em relação ao empreendimento familiar, há uma tentativa, ainda que tímida, de profissionalizar o empreendimento, tornando-o tão competitivo quanto às novas redes hoteleiras internacionais.

O Hotel “B” entende que o treinamento para a sucessão “dele” (fundador) já está sendo feito há 16 anos, quando sua filha e seu genro vieram trabalhar no empreendimento e agora, mais recentemente, seu neto. Para ele já está definido que sua filha e seu genro o sucederão. Demonstra que sua visão de empreendedor continua presa ao seu passado, desde quando se iniciou na atividade hoteleira em um outro estabelecimento do mesmo ramo.

Quanto ao preparo da próxima transição, percebeu-se que apenas os hotéis “A” e “E” têm um entendimento claro sobre o assunto e preparam-se para isso. Já o Hotel “C” diz que não há este tipo de preparação em relação à próxima sucessão e que isto não é discutido nem na empresa, nem junto à família, comprovando que não há uma visão ou interesse no que tange à profissionalização e ao preparo da próxima geração para a sucessão. O Hotel “D” tem uma situação diferenciada em relação a isso. A sucessão para este gestor, que também é um dos herdeiros, não vem sendo discutida porque a empresa passou a ser uma sociedade de onze (11) e que as decisões serão tomadas pela maioria

da participação acionária, sendo que ficará na gestão da empresa quem for mais competente, não importando se é algum membro da família ou alguém de fora. O mesmo relembra que esses membros participam de treinamento junto a profissionais que prestam consultoria à empresa (Hotel).

Quando perguntados quanto à sucessão e ao treinamento preparatório dos herdeiros fazer parte do planejamento estratégico da empresa, verificaram-se divergências. O Hotel "A" diz ser esse assunto importante e que deve sim fazer parte do planejamento estratégico da empresa, tanto que neste hotel este assunto já faz parte do planejamento estratégico, e que é importante saber separar questões familiares de questões profissionais (empresa). O Hotel "B" também acredita ser importante. Igualmente acredita o gestor do Hotel "C", mas o gestor do Hotel "D" não acha que este assunto deva fazer parte do planejamento estratégico do hotel, sendo que o próximo sucessor, neste caso, terá que apresentar resultados para poder ser o sucessor, ou então os membros da família decidirão por contratação de um profissional do mercado, que não faz parte do grupo familiar.

Por fim, o Hotel "E" acredita que esse assunto não deve constar no planejamento estratégico da família, somente no da empresa. Diz ter que haver uma diferenciação entre assuntos de família e assuntos da empresa.

CONCLUSÃO

Neste trabalho elencaram-se dados da hotelaria de gestão familiar e de redes hoteleiras internacionais para poder-se compreender um pouco mais a respeito desses dois estilos de gestão.

Observou-se que as empresas de gestão familiar mantêm suas raízes muito fortes. Somente as que se mantiveram mais sólidas e adaptaram-se às novas tendências ainda hoje sobrevivem e têm perspectiva de muito mais tempo no mercado. Já outras empresas familiares permanecem, estagnadas até sobrevivendo por algumas gerações, mas acabam desaparecendo por várias razões tais como: conflitos internos e o processo de sucessão.

Conforme a revista HSM Management 41 (nov.-dez., 2003) os negócios familiares representam 80% do universo empresarial. Sabe-se, paralelamente, que a gestão familiar é um grande desafio. Isto se confirmou durante a realização deste estudo, apresentando a questão familiar como um fator muito delicado para este tipo de empreendimento.

A grande maioria das famílias ainda tem o mesmo pensamento que seu fundador, embora estando na segunda ou terceira geração, de que o proprietário (herdeiro) é que deve gerir o negócio mantendo a família sempre na direção do empreendimento. Mas poucas famílias têm o entendimento de que o mercado modificou-se desde a fundação do empreendimento. Nesse sentido, observaram-se algumas modificações em relação à

gestão do empreendimento familiar. Sendo que essas pequenas modificações passaram por alguns conflitos até que houvesse um entendimento de que o mercado atual exige uma nova postura.

Ainda em relação à nova postura da hotelaria de gestão familiar, a partir de 1995 teve início uma transformação no que se refere à hospedagem. A primeira rede de hotel internacional iniciou suas operações trazendo uma série de inovações inclusive a forma de gestão do estabelecimento que, na realidade, era um *flat*, o que causou muito “transtorno” junto à hotelaria já existente, mas que veio a contribuir com a hotelaria local, pois os mesmos entenderam que era hora de mudar. Dessa forma os gestores familiares iniciaram uma nova etapa da hospedagem na cidade. Muitos caminhos já foram percorridos embora tantos outros deverão ser, mas aos poucos se percebe que esta interferência dos hotéis de redes internacionais veio a agregar, e isto se confirma nas respostas de algumas entrevistas realizadas com esses gestores familiares.

Os estabelecimentos de gestão familiar estão iniciando uma nova etapa também em relação a sua estrutura. Levará algum tempo, mas o importante é que a chegada das redes hoteleiras internacionais deu um impulso para que isso acontecesse.

Neste sentido, conclui-se que, diante do despreparo dos estabelecimentos de gestão familiar da capital gaúcha, houve uma reação ainda que lenta, mas que no entendimento das próximas gerações (herdeiros) as mudanças possam ser mais bem administradas, sendo que a família deve ser preparada para essas mudanças e também para o fator sucessório.

É importante que nesse processo a empresa de gestão familiar abra seu capital para negociações em bolsa de valores, mas que os herdeiros dos fundadores ainda mantenham boa parte do controle da propriedade, o que ocorre atualmente na hotelaria de gestão familiar. Para tal, contudo, é necessário que haja um amadurecimento por parte dos herdeiros, da família e da estrutura do empreendimento para poder, dessa forma, solucionar seus problemas. Acredita-se que o da continuidade é um dos maiores desafios.

Peter Drucker (revista HSM Management 41, nov.-dez., 2003) faz algumas recomendações para as empresas familiares:

1. Os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro colaborador e atuem com dedicação.
2. Independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar.
3. Com a única exceção das empresas familiares muito pequenas, o resto necessita, cada vez mais, de profissionais sem vínculo de sangue nos cargos essenciais.

Essas recomendações feitas por Drucker reforçam as questões vistas durante este estudo, devendo os gestores de empresas familiares ter uma visão mais adequada para os novos mercados e tendências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a identificar as principais diferenças entre a gestão hoteleira familiar e a gestão das redes internacionais na cidade de Porto Alegre a partir dos anos 90.

Para alcançar o objetivo geral foram perseguidos três objetivos específicos: 1) identificar a evolução da hotelaria na cidade de Porto Alegre, mostrando a participação das empresas familiares; 2) identificar as características da hotelaria familiar e das redes internacionais e 3) identificar as características dos dois tipos de gestão (familiar e internacional).

Com relação ao primeiro objetivo específico, a pesquisa exploratória e a revisão da literatura sugerem que foi com a chegada da primeira rede hoteleira internacional, que a hotelaria de gestão familiar, predominante na cidade, reagiu a essa nova proposta.

A evolução hoteleira na cidade de Porto Alegre teve períodos bem definidos. Pode-se observar que, no final do século XIX e até meados do século XX, houve um desenvolvimento considerável para o período. A economia, os negócios, a área cultural e o turismo foram fatores que incentivaram os empreendedores da época a investir no segmento hoteleiro. Havia, nessa época, estabelecimentos hoteleiros de expressão nacional e até internacional, tendo como características um fundador que estava à frente

do negócio. Também os estabelecimentos hoteleiros mais modestos tinham a sua frente um gestor familiar.

Os estabelecimentos hoteleiros eram transferidos de pai para filho e assim sucessivamente, sem um entendimento do fundador de que seu empreendimento era o seu sonho e não o de seus herdeiros, obrigando na maioria das vezes seus herdeiros / sucessores a darem continuidade a um empreendimento que, na maioria dos casos, viria a desaparecer, porque seus gestores não tinham vocação para tal.

O fator “sucessão” figurava na época como o desagregador, segundo pôde-se observar.

Entre 1939 e 1950 houve uma estagnação em relação à construção de novos empreendimentos hoteleiros na cidade.

Após a II Guerra, em meados de 1950, iniciou-se, timidamente, a retomada desse segmento, evidenciando assim uma nova etapa de desenvolvimento na cidade de Porto Alegre.

O surgimento de novos hotéis nesse período teve incentivo governamental com fomento de empréstimos em longo prazo para o setor. Esses empreendimentos eram de propriedade familiar e geridos por seu fundador.

Hoje esses estabelecimentos encontram-se em mãos da segunda ou da terceira geração que tentam de uma maneira mais profissional dar continuidade ao negócio.

Com a globalização, os mercados se expandiram e Porto Alegre não ficou fora desse mercado competitivo, tendo assim início a terceira etapa da evolução da hotelaria na capital gaúcha. A expansão dos mercados trouxe a Porto Alegre o primeiro hotel de uma rede internacional, que veio com nova proposta de serviços, preços, arquitetura, localização e gestão. Assim, iniciou uma nova etapa para o setor hoteleiro na cidade.

Essa mudança deveu-se em razão da vinda de multinacionais para a cidade e região metropolitana. Com isso muitos eventos de grande porte foram atraídos para a capital gaúcha, e não apenas as multinacionais promovem esses eventos, mas também outras áreas como exemplo a área médica que promove congressos, convenções, seminários, palestras e reuniões o que atraí muitos participantes. Assim, o parque hoteleiro existente não comportava um volume cada vez maior de hóspedes. Dessa maneira, o setor hoteleiro da cidade percebeu a necessidade de uma atualização, uma vez que o mercado havia se transformado e com isso atraindo as redes hoteleiras internacionais e também redes nacionais para a cidade. Anteriormente o mercado gaúcho estava “fechado” para a entrada de novos empreendimentos e agora há necessidade de uma recuperação em todos os sentidos (aspecto físico, estrutura de recursos humanos, inovações tecnológicas, novas estratégias de gestão familiar). Foi necessário colocar-se no nível dos empreendimentos que se instalaram na cidade.

Segundo a revista HSM Management 41 (nov.-dez, 2003) “[...] as empresas familiares são a maioria, [...] mas parecem conter o estigma da autodestruição: poucas são as empresas familiares que sobrevivem às mudanças de geração”. Os negócios familiares representam 80% do universo empresarial. Esse fator foi bem marcante na primeira etapa da evolução da hotelaria em Porto Alegre. Grandes e famosos hotéis

desapareceram por não terem a estrutura necessária para dar continuidade ao empreendimento.

O grande desafio, então, é o da continuidade, segundo estatísticas (revista HSM Management 41, nov.-dez, 2003), já que de cada cem empresas familiares, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, somente quinze resistem à terceira geração, e não mais do que quatro superam a quarta geração.

Isso reforça a crença de que a empresa familiar deve se tornar profissional, com profissionais sem vínculo de sangue nos cargos essenciais. Pensamento que é compartilhado por Bernhoeft (palestra em 09/06/2004), Sirotsky e Kunst (palestra em 20/10/2004). Bernhoeft (palestra em 09/06/2004) afirma que a empresa não é da família e sim, foi feita para o mercado, para o cliente, para o fornecedor, para o concorrente. “E cada família deve ter esse posicionamento, essa visão e deixar de lado o pensamento de que a empresa é o lugar para acomodar a família”.

Com relação ao segundo objetivo específico: identificar as características da hotelaria familiar e da rede hoteleira internacional – Gersick e outros (1997) afirmam que inicialmente a empresa familiar começava como idéias, sonhos ou projetos de seu criador, mas hoje as empresas familiares novas possuem duas características comuns: a) seu proprietário / gerente está no centro de tudo, e, b) na maioria dos casos está focalizada em um único produto ou serviço. Compartilha desse pensamento também Bernhoeft (09/06/2004), em palestra, dizendo que os fundadores / empreendedores tinham um sonho que era a construção de um empreendimento e que este se perpetuaria através de gerações, o que foi comprovado através da revisão bibliográfica que os empreendimentos

hoteleiros de gestão familiar o quanto muito chegavam até a segunda geração ou desapareciam ainda na primeira geração.

Werner (2004) mostrou que as características das empresas familiares são várias, mas destacou algumas: a) não se caracterizam pelo tamanho; b) forma de gestão; c) transparência de poder entre gerações até que a próxima assuma; d) a existência de um fundador-empresendedor; e) valores; f) estrutura acionária; g) um gestor familiar; h) patrimônio e i) limite de autoridade. Salientou que há características de negócios familiares, positivas e negativas, sendo que as positivas estão relacionadas “às qualidades do empreendedor”, e as negativas são “consequência das dificuldades dos processos sucessórios e da transparência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações”. O processo sucessório tem sido, atualmente, alvo de atenção especial nas empresas familiares, diferentemente do processo que era realizado no passado. A sucessão era vista pura e simplesmente um processo que passava de pai para filho e assim sucessivamente sem nenhum preparo. Hoje, no século XXI, esse processo faz parte da estratégia das empresas, existe uma preparação dos herdeiros e sucessores para isso, tornando-se uma etapa “menos polêmica”. Com a profissionalização da empresa familiar, a sucessão tende a ser um processo mais profissional. Werner (2004) explica que os empreendedores da metade do século passado já transmitiam a seus familiares a necessidade de serem polivalentes para atuar em todas as áreas da organização, mas era uma situação informal não fazendo parte da estratégia da empresa.

Lemos (2003) destaca as seguintes características do “papel da empresa familiar”:

a) é a maior geradora de riquezas e empregos na economia; b) tem alta função social, e, c) diferencia-se basicamente pelos seus valores.

Já os hotéis de redes internacionais estão relacionados à tecnologia por estarem presentes nos processos de transformação das novas tendências, sendo destacadas por Castells (2001): a mundialização dos mercados e o foco na gestão. Como características apresentam: a) uma estrutura organizada mais flexível; b) um sistema de redes interligadas; c) novos padrões de interação às organizações; d) novas práticas empresariais; e) novos padrões de concorrência; f) adotam os mais diversos formatos (franquias, fusões e aquisições) e g) padronização das instalações e serviços em todas as suas unidades. Isto pôde ser observado nos hotéis de redes internacionais instalados na cidade de Porto Alegre quando das entrevistas.

O foco na gestão, outra característica das redes hoteleiras internacionais, fez com que a expansão e o acirramento da competição no mercado de hospedagem das redes hoteleiras se espalhassem pelos mais diversos lugares. Os fatores externos, como exemplo os atentados terroristas e a economia, são elementos que vêm testar a flexibilidade e a capacidade das redes hoteleiras se manterem no mercado.

O terceiro objetivo geral refere-se à identificação das características dos dois tipos de gestão: a família e a de redes internacionais. No passado, as decisões (critérios técnicos, objetivos e racionais) nos hotéis de gestão familiar, eram influenciadas por aspectos emocionais e afetivos, hoje já nem tanto, mas alguns estabelecimentos ainda possuem este aspecto bem presente como pôde ser observado durante entrevista em um dos hotéis de gestão familiar da capital gaúcha. Atualmente, esses estabelecimentos estão tornando-se profissionalizados, há um novo entendimento no sentido de gestão empresarial, tudo isso devido à chegada de hotéis de redes internacionais que vieram com uma forma de gestão diferenciada e em busca de novos mercados seguindo a característica de mundialização. Já na década de 80, a gestão era “razão *versus*

emoção”, havendo aí um enfoque maior para a emoção que tomava conta dos negócios, porém observou-se que a questão da profissionalização da empresa era para as empresas de gestão familiar bastante complicada.

Atualmente, o que se observa como tendência das empresas familiares é uma desaceleração do processo de profissionalização na contratação de terceiros, sendo que as empresas familiares estão investindo em treinamento para os membros da família para transformá-los em executivos de alto nível e para que o patrimônio continue sob a gestão da própria família (WERNER, 2004).

Referindo-se aos pontos negativos, Werner (2004) destaca: a) gestão centralizada; b) estruturas difusas e limites subjetivos de autoridade e c) excesso de informalidade.

A gestão da hotelaria de redes internacionais (não-familiar) possui vários tipos de combinações e sistemas de gerenciamento de hotéis, sendo cada um desses um desafio para os proprietários e administradores.

Esse tipo de gestão (não-familiar) é gerido e operado a partir de sistemas diferenciados, assim relacionados: a) propriedade e administração exercidas com autonomia; b) propriedade e operação independentes, filiadas a redes; c) propriedades e operação por parte das redes; d) propriedade independente e operação por parte de redes; e) hotéis franqueados e f) hotéis pertencentes a *referral groups*.

Essas formas de gestão dos hotéis não-familiares foram observadas através dos dados obtidos nos hotéis que participaram das entrevistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Obras:

ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003. (Turismo).

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1988.

_____; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004. (Coleção ABC do Turismo).

CAMPOS, Luiz Cláudio de A Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998 (Turismo).

CAMPOS, José Ruy Veloso (org); ROSE, Claudia Fonseca; BAUMGARTNER, Ricardo R. **Estudos de viabilidade para projetos hoteleiros**. Campinas: Papyrus, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **O hotel como empresa**. Porto Alegre: Sulina, 1982.

_____. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. V. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. Tradução de Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira: revisão técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Tradução de Sílvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**. Tradução de Edna Emi Once Veiga. São Paulo: Makron Books, 2001.

D'AVENI, Richard. **A hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Tradução de Bazán. Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisas em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

_____; BUENO, Marielys S. (orgs). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DIAS, Celia Maria de M. (org). et al. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996. (Série Apontamentos).

FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício do poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. (Coleção Conexão).

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar... inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2003.

FRITZ, Robert. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica de Heitor José Pereira. São Paulo: Makron Books, 1993.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GEE, Chuck Y. et al. **Turismo internacional uma perspectiva global**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GERSCIK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa**. São Paulo: Negócio, 2000.

GRZYBOSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2001.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Tradução de Carlos David Szlak. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

LIMA, I. S. de; PAZ FILHO, F. B. da. (orgs e editores). **Álbum comemorativo do cinquentenário da Proclamação da República: 1889 – 1939**. Registrado em cartório do Registro Especial de Pôrto Alegre, sob nº 11.154, Impresso nas oficinas da Rotermund & Co. São Leopoldo, RS, 1939.

LOCKWOOD, A; MEDELIK, S. (orgs). **Turismo e hospitalidade no século XXI**. Tradução de Eliana Keeling; John Keeling. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Fusões e aquisições:** o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004

MEDLIK, S.; INGRAM, Hadyn. **Introdução à hotelaria:** gerenciamento e serviço. Tradução de Fabíola de Carvalho S. V. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOLINA, Sergio. **O pós-turismo.** Tradução de Roberto Sperling. São Paulo: Aleph, 2003.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** Tradução de Vinicius Figueira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar.** São Paulo: Atlas, 1999.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton K. **Administração no setor de hospitalidade.** Tradução de Amilton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo M. **A empresa holística.** Petrópolis: Vozes, 1993.

RUCHEL, Nilo. **Rua da Praia.** Livro patrocinado pela Prefeitura do Município de Porto Alegre na comemoração da XII Semana de Porto Alegre, RS, 1971.

SILVIA, Liana Koslowsky. **Majestic hotel:** memórias de um monumento. Porto Alegre: Movimento, 1992.

STEINBERG, Herbert (org) et al. **A dimensão humana da governança corporativa:** pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

TELLIS, Gerard J.; GOLDER, Peter N. **Ação e visão.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoy. **Viagem na memória:** guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: SENAC, 2000.

VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução de Érico de Gusmão Verçosa Filho. Barueri, São Paulo: Manole, 2002.

WERNER, René A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

Bibliotecas consultadas

Biblioteca Central da Universidade de Caxias do Sul – UCS
Campus: Caxias do Sul/RS

Biblioteca das Faculdades de Taquara – FACCAT
Campus: Taquara/RS

Biblioteca Central da Pontifícia Universidade Católica do RS – PURS
Campus: Porto Alegre/RS

Biblioteca da Casa de Cultura Mário Quintana – Rua dos Andradas, nº 736
Porto Alegre/RS

Internet

www.estudosturisticos.com.br> Acesso em: 03 ago. 2003.

www.hia.com.br/artigo_historico_do_desenvolvimento.htm> Acesso em: 03 dez. 2003.

www.canaltur.com.br> Acesso em: 05 fev. 2004.

www.investurismo.com.br> Acesso em: 05 fev. 2004.

www.abih.com.br> Acesso em: 05 fev. 2004 e 09 fev. 2004.

www.hia.com.br> Acesso em: 07 fev. 2004.

www.atlantica-hoteles.com> Acesso em: 07 fev. 2004.

www.portoalegre.com.br> Acesso em: 08 fev. 2004.

www.plazahoteis.com.br> Acesso em: 08 fev. 2004.

www.accor.com.br> Acesso em: 08 fev. 2004.

www.terra.com.br/revistaistoe/quartafeira/14/05/2002> Acesso em: 08 fev. 2004.

www.terra.com.br/istoedinheiro> Acesso em: 08 fev. 2004.

www.brasilviagem.com.br> Acesso em: 11 fev. 2004.

www.copacabanapalace.orient-express.com> Acesso em: 12 fev. 2004.

www.lbgc.org.br> Acesso em: 13 fev. 2004.

www.ibgc.org.br/gazeta> Acesso em: 13 mar. 2004.

www.cba.neu.edu> Acesso em: 08 abr. 2004.

www.adegi.es> Acesso em: 08 abr. 2004.

www.embratur.gov.br/br/conteudo/index.asp?id=361> Acesso em: 12 jun. 2004.

www.accor.com/gb/group/accueil.asp> Acesso em: 26 set. 2004.

www.girus.com.br> Acesso em: 04 nov. 2004.

www.dspace.c3st.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/2006/1/F%E1bio+Pimenta+-+disserta%E7%E3o.pdf> Acesso em: 05 dez. 2004.

www.unifacs.br/graduacao/cursos/turismo/hoteis/conceitodomec.html> Acesso em: 06 dez. 2004.

www.world-tourism.org> Acesso em: 12 dez. 2004.

www.starwoodhotels.com/corporate/company_info.html> Acesso em: 03 dez. 2005.

www.accor.com.br/quemsomos/historia.htm> Acesso em: 05 dez. 2005.

www.accor.com.br/palavra/indexcomp.htm> Acesso em: 05 out. 2005.

www.accor.com.br/rh/indexcomp.htm> Acesso em: 05 jan. 2005.

www.fipeusp.com.br> Acesso em: 09 jan. /2005.

www.solmelia.com/sol/group/jsp/cgihomegroup.jsp> Acesso em: 10 maio 2005.

Dissertações e Teses Consultadas

BARRETTO FILHO, A **O exercício do poder em organizações hoteleiras**. Porto Alegre: PUCRS, 2001. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, set. 2001.

CARVALHO, H. L. **A modernização em Porto Alegre e a modernidade do Majestic Hotel**. Porto Alegre: PUCRS, 1994. Dissertação (Mestrado em História). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1994.

LIMA, R. A P. F. **Avanço das redes hoteleiras no Brasil – 1994-2001**. Dissertação (Mestrado), 2003.

MICHELAN, A. **A Empresa familiar: possibilidades de conflitos sucessórios**. Porto Alegre: PUCRS, 2002. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, set. 2002.

RECH, T. **Segredos familiares: a complexidade das relações humanas**. Porto Alegre: PUCRS, 2001. Tese (Doutorado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, nov. 2001.

TONDO, C. T. G. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. Porto Alegre: PUCRS, 1999. Tese (Doutorado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, out, 1999.

WELS, A. M. C. **Hotel Carraro**. Porto Alegre: PUCRS, 1997. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Faculdade dos Meios de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1997.

Periódicos

JORNAL CORREIO DO POVO. Porto Alegre, ano 85, n. 203, 01 jun. 1980, p. 1 (Caderno de domingo).

_____. Porto Alegre, ano 85, n. 152, 01 abr. 1980, p. 12.

JORNAL DO COMÉRCIO. Porto Alegre, ano LVII, n. 111, 30 out. 1990, p. 15.

JORNAL ZERO HORA. Porto Alegre, ano 40, n. 14.043, 03 fev. 2004, p. 46.

_____. Porto Alegre, ano 38, n. 13.227, 07 nov. 2001, p. 58.

_____. Porto Alegre, ano 37, n. 12.893, 06 dez. 2000, p. 62.

_____. Porto Alegre, ano XX, n. 6.617, 05 nov. 1983, p. 27.

_____. Porto Alegre, ano IV, n. 914, 14 mai. 1967, p. 16.

REVISTA EXAME, São Paulo: Abril, edição 827, ano 38, n. 19, 29 set. 2004, p. 24-32.

REVISTA VEJA. São Paulo: Abril, edição 1569, ano 31, n. 42, 21 out. 1998, p. 81.

REVISTA HARVARD BUSINESS REVIEW. Boston/USA: Impactmídia, v. 82, n. 9, set. 2004, p. 29-37 e p. 59-68.

_____. Boston/USA: Impactmídia, v. 82, n. 5, mai, 2004, p. 76-85.

_____. Boston/USA: Impactmídia, v. 82, n. 5, jun. 2004, p. 19-28.

REVISTA HSM MANAGEMENT. São Paulo: Savana, n. 41, nov. 2003, p. 84-91.

_____. São Paulo: Savana, n. 45, jul/ago. 2004, p. 10-16.

REVISTA ARQUITEXTO. Porto Alegre: UFRGS/Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, n. Zero, 2000.

Palestras

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se uma família empresária: o desafio da continuidade**. Porto Alegre, Federasul, 09 jun. 2004. Entrevista concedida no Encontro “Tá na Mesa: Reunião Almoço”.

KUNST, Renato; BOHNEN, Lisiane Kunst. **ARTECOLA e sua sucessão**. Taquara, FACCAT / Cursos de Administração e Ciências Contábeis, 20 out. 2004. Palestrante no I Fórum Regional de Presidentes e Sucessores.

LEMOS, Leandro. **Empresas familiares**. Gravataí: Empresa Soul, 2003.

SIROTSKY, Jayme. **A sucessão planejada como fator de perenidade: como fazer acontecer na sua empresa**. Taquara, FACCAT / Cursos de Administração e Ciências Contábeis, 20 out. 2004. Palestrante no I Fórum Regional de Presidentes e Sucessores.

Outras Fontes

ARQUIVO histórico Moisés Vellinho. Av. Bento Gonçalves, 1129.

CASA de Cultura Mário Quintana. Rua dos Andradas, n. 736.

GUIA 4 Rodas do Brasil. São Paulo: Abril, 2002, p. 494 – 501.

GUIA de Turismo de Pôrto Alegre 1949. Porto Alegre: Pôrto Alegre: Sul Importações e Imóveis Ltda. / Livraria do Globo, 1949, p. 44-47.

MUSEU de Comunicação Social Hipólito José da Costa. Rua dos Andradas, n. 959.

ANEXOS

ANEXO A – DOCUMENTO DE APRESENTAÇÃO

ANEXO B – PALESTRAS ASSISTIDAS

**ANEXO C – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS DOS HOTÉIS
DE GESTÃO FAMILIAR**

**ANEXO D – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS DOS HOTÉIS
DE REDES INTERNACIONAIS**