

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**CARLOS ROBERTO BERNARDO**

**TERCEIRIZAÇÃO:  
VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO DE  
ADMINISTRAÇÃO.  
ESTUDO DE CASO DO NOVOTEL SÃO PAULO CENTER NORTE**

**SÃO PAULO  
2007**

CARLOS ROBERTO BERNARDO

**TERCEIRIZAÇÃO:**  
**VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO DE**  
**ADMINISTRAÇÃO.**  
**ESTUDO DE CASO DO NOVOTEL SÃO PAULO CENTER NORTE**

*Dissertação de Mestrado apresentada à  
Banca Examinadora, como exigência  
para a obtenção de título de Mestre do  
Programa de Mestrado em  
Hospitalidade, da Universidade  
Anhembi Morumbi*

Orientador: Dra. Celia Maria Moraes Dias

**SÃO PAULO**  
**2007**

CARLOS ROBERTO BERNARDO

**TERCEIRIZAÇÃO:**  
**VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO DE**  
**ADMINISTRAÇÃO.**  
**ESTUDO DE CASO DO NOVOTEL SÃO PAULO CENTER NORTE**

Dissertação apresentada como  
requisito para a obtenção do título de  
Mestre em Hospitalidade, da  
Universidade Anhembi Morumbi.

Aprovado em

---

Profa. Dra. Celia Maria de Moraes Dias

---

Profa. Dra. Maria Cristina Cacciamalli

---

Prof. Dr. Raul Amaral Rego

Dedico esta pesquisa a todos os educadores que contribuíram direta ou indiretamente, com suas ações e observações, incentivando-me a aprimorar os estudos e refletir sobre a terceirização e a importância dos contratos de gestão dentro da hotelaria.

## **AGRADECIMENTOS**

Como tudo na vida, temos também nossos guias, aqueles que nos mostram os caminhos mais fáceis para percorrer. Agradeço ao Sr. Antonio Vieira de Aguiar Neto (in memoriam) por me ensinar que a especialidade é algo que, se bem feito, dá retorno significativo à empresa. Com a frase “Cada macaco no seu galho”, entendi o real significado da terceirização de um trabalho, feito por uma empresa especializada .

Agradeço à Universidade Anhembi Morumbi por confiar a mim o ensinamento de muitos dos alunos de hotelaria e turismo que aqui estudam, bem como por facilitar este mestrado com o acompanhamento de todos os membros do corpo docente do Programa de Mestrado em Hospitalidade que me incentivaram a ingressar no curso e me acompanharam no processo de construção do saber.

Um agradecimento especial a minha esposa e filhos, pelo incentivo e apoio na conclusão do curso.

## RESUMO

A terceirização, uma das técnicas mais modernas de administração, tem crescido substancialmente nos meios de hospedagem, através de contratos de administração, arrendamento e franquia. Na última década, o crescimento foi mais acelerado na cidade de São Paulo por esta ser um centro turístico de negócios de nível internacional, estimulando a competitividade entre os meios de hospedagem existentes no mercado, as operadoras com diversas bandeiras e os hotéis independentes. Muitos hotéis têm utilizado a terceirização como uma oportunidade de diminuir os custos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, como estratégia de sobrevivência num mercado altamente globalizado e competitivo. São muitas as administradoras de mão-de-obra existentes na cidade que atendem e entendem o mercado hoteleiro, contudo obstáculos também existem, pois essas administradoras nem sempre preenchem satisfatoriamente às necessidades dos hóspedes. O Trabalho se constitui numa pesquisa: exploratória, bibliográfica e documental e pesquisa de campo através de estudo de caso indicado. A dissertação pretende identificar muito mais do que terceiros trabalhando num meio de hospedagem nas áreas de alimentos e bebidas, lavanderia, segurança, *business center* e estacionamento. Será analisados a própria administração do empreendimento com o gerenciamento por uma empresa especializada, de nível internacional, no mercado de serviços hoteleiros. Poder-se-á analisar a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes e a competitividade do empreendimento na hotelaria de categoria superior, situada entre os hotéis econômicos e de luxo. Nota-se que o treinamento e o conhecimento do mercado determinam a qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes, fator extremamente importante nesse segmento de hotelaria. Isso faz com que haja uma reflexão sobre o assunto para entender de que modo a hospitalidade comercial pode ser beneficiada ou prejudicada, no caso da interferência de uma empresa terceirizada no processo de prestação de serviços num meio de hospedagem.

**Palavras-chave:** Terceirização. Gestão. Globalização. Hospedagem. Qualidade.

## **ABSTRACT**

Outsource, considered one of the most modern administration techniques, has grown substantially in the hospitality industry. In the last decade, the outsourcing has grown more in São Paulo due to the great number of hotels in the city. Moreover, for being a tourist center business-oriented of international level, the metropolis stimulates the competitiveness between its diverse flags and independent hotels. Many hotels have adopted the outsourcing as a chance to diminish costs and to improve the quality of the services, in order to survive in a highly global and disputed market. There are many outsourcing companies in the city that offer services to the hotels. However, obstacles also exist, since these companies may or may not understand and meet satisfactorily the guests needs. The objective of the work is to identify the advantages and disadvantages of the outsourcing in the management of the services administration in the hospitality industry. The methodology encloses research and bibliographical. The study goes beyond the analysis of outsourcing in the areas such as food and beverage, laundry, security, business center and parking. The proposal is to evaluate the proper administration of the enterprise with management of a specialized international company in the market of hotel services. The work will still identify the quality of the services rendered to guests and the competitiveness of the hotel in its market share. The training and knowledge of the market determine the quality of services offered to the guests, extremely important factor in this segment. This reflection let us better understand how the commercial hospitality can take advantage, or not, of an outsourcing company in the process of rendering services in the hotel industry.

**Key words:** Outsourcing. Administration techniques. Globalization. Hospitality. Quality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Ampulheta da Terceirização.....	20
Mapa 1 Contratos de gestão dos hotéis da Accor em operação no Brasil, por região.....	51
Figura 2 Classificação dos processos de serviço.....	64
Gráfico 1 Oferta hoteleira no Brasil.....	75
Mapa 2 Hotéis da Accor em operação no Brasil, por região.....	83



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 As armadilhas da terceirização.....	29
Quadro 2 Quadro comparativo com as Vantagens da Terceirização.....	31
Quadro 3 Quadro comparativo com as Desvantagens da terceirização.....	33
Quadro 4 Vantagens e desvantagens de um hotel independente.....	40
Quadro 5 Vantagens e desvantagens do contrato de administração.....	44
Quadro 6 Vantagens e desvantagens do contrato de arrendamento.....	46
Quadro 7 Vantagens e desvantagens do contrato de franquia.....	49
Quadro 8 Estrutura dos hotéis Accor com administração própria.....	52
Quadro 9 Estrutura dos hotéis da Accor com contrato de administração...	53
Quadro 10 Estrutura dos hotéis da Accor com contrato de arrendamento..	55
Quadro 11 Redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro.....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Setores usualmente terceirizados pelas empresas.....	21
Tabela 2 Resultado das vantagens e desvantagens da terceirização.....	25
Tabela 3 Fatores que mais influenciam na escolha da terceirização.....	30
Tabela 4 Hotéis operados pela Accor com contratos de administração.....	54
Tabela 5 Hotéis operados pela Accor com contratos de franquia.....	57
Tabela 6 Quantidade de hotéis da Accor pelo mundo.....	58
Tabela 7 Redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro.....	75
Tabela 8 Número de apartamentos de redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro até 2007.....	76
Tabela 9 Aberturas de hotéis pelas redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro até 2007.....	76
Tabela 10 Ranking das administradoras hoteleiras nacionais e internacionais.....	79

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABB – Associação Brasileira de Barmen

ABRESI – Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo

ABS – Associação Brasileira de Sommeliers

B2B – Business to Business

BSH – Brazilian Society of Hospitality (empresa brasileira na área de consultoria de investimentos hoteleiros)

IBT – Instituto Brasileiro Terceirização

GDS – Sistema Global de Distribuição

HIA – Hotel Investment Advisors (Associação Internacional de Hotéis)

HTR – Hotel Tourism and Restaurant Industry (Indústria de turismo, hotéis e restaurantes)

IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

IES – Instituição de Ensino Superior

PMP – Plano de Monitoramento Preventivo

SIEH – Société d’Investissement et d’Exploitation H teli re (Sociedade de Investimento e de Explora o Hoteleira)

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1 FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Histórico.....	22
1.2 Vantagens da terceirização.....	25
1.3 Desvantagens da terceirização .....	27
<b>2 DINÂMICAS DOS MODELOS DE CONTRATO DE GESTÃO.....</b>	<b>37</b>
2.1 Hotel independente.....	39
2.2 <i>Asset management</i> .....	41
2.3 Contrato de administração.....	43
2.4 Contrato de arrendamento ou aluguel.....	45
2.5 Contrato de franquia.....	46
2.6 Modelo de gestão da <i>Accor Hotels</i> .....	50
2.6.1 Hotel próprio (filial).....	52
2.6.2 Hotel com contrato de administração.....	53
2.6.3 Hotel arrendado.....	54
2.6.4 Hotel franqueado.....	55
<b>3 OS SERVIÇOS E A HOTELARIA.....</b>	<b>60</b>
3.1 A natureza do setor de serviços.....	60
3.2 Gerenciando o serviço aos hóspedes.....	63
3.3 Gerenciando a qualidade no setor hoteleiro.....	66
3.4 A importância do treinamento no setor de serviços.....	68
3.5 Hotel.....	72
3.6 Operadora hoteleira.....	78
<b>4 MEIO DE HOSPEDAGEM – ESTUDO DE CASO NOVOTEL SÃO PAULO CENTER NORTE.....</b>	<b>81</b>
4.1 <i>Accor Hotels</i> .....	81
4.2 Novotel.....	84
4.3 Novotel São Paulo Center Norte.....	87
4.4 Apresentação da pesquisa de campo.....	89
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>113</b>
Termos de consentimento livre e esclarecido	
Roteiros das entrevistas	
Protocolo de análise estratégica	

<b>ANEXOS</b> .....	124
A missão da <i>Accor Hotels</i> (livreto de acolhimento <i>Accor Hotels</i> )	
Os valores da <i>Accor Hotels</i>	

## INTRODUÇÃO

As opiniões sobre o tema terceirização são diversificadas, motivo pela qual o trabalho tem embasamento traçado através do estudo de vários autores como: Giosa, Baraúna, Alvarez, Leiria, Macedo, Queiroz, Pagnoncelli, entre outros, que apresentam visões divergentes das vantagens e desvantagens da terceirização.

Há autores como Baraúna (1997), que garantem, por exemplo, que a terceirização trouxe vantagens na qualidade de serviços, diminuição no setor de custo de produção e ampliação do mercado de pequenas e médias empresas, enquanto outros, como Queiroz (1996) afirmam que podemos observar alguns resquícios de atitudes conservadoras que visam unicamente o ganho de curto prazo, tanto econômico como financeiro, sem preocupação com o aprimoramento de qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia da competitividade no mercado. Durante os últimos 10 anos de minha carreira profissional na hotelaria, observei as mudanças na prestação de serviço e o quanto elas afetam positiva e negativamente o hóspede. Tive a oportunidade de trabalhar em hotéis totalmente administrados por famílias, como a rede Binder, e outros cujo gerenciamento foi delegado a empresas internacionalmente conhecidas e especializadas em administração hoteleira, como a *Hilton International* e a *Crowne Plaza*, além da *Accor Hotels*. Depois de várias análises para desenvolver o projeto de dissertação, optei por focar esse último, direcionado aos desafios da terceirização nos meios de hospedagem.

Segundo Macedo (1998), a terceirização está passando por profundas mudanças positivas que fortalecem a capacidade transformadora dessa poderosa ferramenta. Pressionadas pelos altos custos de mercado e pela crescente competitividade, as empresas responderam aprimorando seus processos produtivos e de administração com vistas ao alcance de maior eficiência. Entretanto, as empresas que recorrem à terceirização precisam cercar-se de cuidados, sobretudo de caráter comportamental, para que a experiência não se transforme num problema de difícil solução. A terceirização passou a ser utilizada para alicerçar sofisticadas parcerias, arrojadas relações empresariais, nas quais o objetivo não é somente gerar economia, mas ganhar agilidade, flexibilidade e eficiência, alcançando novas tecnologias, elevando o nível de qualidade dos seus processos internos, ampliando sua capacidade de responder às frequentes, e cada vez mais exigentes, transformações do mercado.

Alguns autores, empresários, executivos e dirigentes, como Alvarez (1996), acreditam que a terceirização é um modismo, enquanto outros, como Giosa (1999) a consideram um movimento na direção de um novo modelo de gestão. Contudo, elementos comuns no universo de como parceria, qualidade e mudança, aparecem mesmo com as divergências e convergências. Ainda hoje os empresários têm dúvidas na hora de terceirizar e os consultores têm sempre uma resposta fácil e pronta, conforme afirmam Vasques e Godinho, *B2B Magazine* (2005 p.31) “Defina o famoso *core business* ou *core competence*”; o que não está relacionado poderá ser terceirizado. O desafio do milênio é lançar a modernidade ou manter uma postura inerte, de espectador aos avanços do primeiro mundo. A busca do aperfeiçoamento para a sobrevivência das empresas exige a prática de modelos de gestão modernos e utilização da tecnologia para o aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

A terceirização é considerada uma das técnicas mais modernas de gestão da administração e tem como enfoque principal a qualidade dos serviços prestados e a redução dos custos. As empresas terceirizadas, menores e mais ágeis, têm isenções de impostos e tributos fazendo com que sejam mais competitivas no mercado. Os hotéis também têm visto na terceirização uma oportunidade para competir de forma eficiente no mercado, com a especialização, se valendo de técnicas inovadoras, melhores controles e diminuição do desperdício. Contudo, em se tratando de prestação de serviço, quem busca um parceiro terceirizado encontra fatores restritivos, pois nem todas conhecem e aplicam a cultura da empresa, bem como a transparência nas informações, compartilhando com o proprietário da empresa o método de trabalho e as ações tomadas para atender às demandas exigidas pelo empreendimento e pelo mercado. O contrato de gestão de administração terceirizado foi analisado para que possamos entender se favorece o relacionamento da família proprietária com a empresa terceirizada e como a qualidade e o custo podem ser vantajosos no contrato de administração.

A hospitalidade está inserida no contexto de acolhimento, segurança e bem-estar que um parceiro, prestador de serviço, pode proporcionar ao hóspede. Com o crescimento da rede hoteleira em São Paulo e a concorrência acirrada, os proprietários de edificações tiveram de se adaptar para garantir o lucro. Com essa mudança, as administradoras hoteleiras, empresas terceirizadas, especialistas em atender às demandas da atividade, são cada vez mais presentes no mercado, dando assim mais segurança aos proprietários e investidores do setor hoteleiro.

O presente trabalho analisa os dados encontrados e fará a comparação das vantagens e desvantagens nos diferentes tipos de gestão terceirizada (administração, arrendamento, franquia) sob a ótica da administradora e na visão da família proprietária do imóvel.

Trata-se de uma pesquisa de observação sistemática, que focaliza um estudo de caso do hotel Center Norte SA de caráter qualitativo, hotel de categoria superior, também chamada de *midscale*, de propriedade da família Baumgart, proprietária do complexo denominado “Cidade Center Norte” que é composto por dois shoppings, o Shopping Center Norte e o Lar Center, um centro de exposições e feiras, a Expo Center Norte, e o hotel, objeto deste estudo de caso. O hotel situa-se na Avenida Zaki Narchi, 500, Zona Norte de São Paulo e foi escolhido pela disponibilidade de informações e acesso a elas, bem como pela relevância do assunto. O estudo tem foco no hotel administrado pela *Accor Hotels* com contrato de administração.

Esse assunto é de grande interesse em decorrência da migração do controle das empresas familiares para empresas de administração de hotéis, por redes nacionais e internacionais. Pode-se entender a mudança que ocorre nas administrações dos hotéis inseridos na cidade de São Paulo por meio da pesquisa bibliográfica sobre terceirização, da tendência da hotelaria internacional e nacional, bem como da necessidade de treinamento para melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Analisar os modelos de contratos de gestão e as tendências, além das vantagens e desvantagens de administração do hotel Center Norte, objeto do estudo de caso.

Como técnica de pesquisa, foram feitas entrevistas com roteiro semi-estruturado para a coleta de dados, diretamente no local, uma com o interlocutor da família Baumgart, que fez a negociação da gestão do empreendimento com a rede Accor, outra entrevista com o administrador do hotel, há mais de cinco anos como gerente geral e representante da Accor na gestão do empreendimento e a terceira com o responsável pela marca Novotel no Brasil. A abordagem utilizada foi qualitativa, descrevendo e interpretando os fenômenos e informações observáveis durante a pesquisa.

Dado o envolvimento do pesquisador com o caso estudado, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de observação sistemática.



## **CAPÍTULO 1**

### **FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO**

A idéia de terceirização é conceituada como um procedimento realizado tanto por empresas privadas quanto pela administração pública, pelo qual se repassa a terceiros a operacionalização de algumas atividades anteriormente produzidas pela empresa. Nesse processo, estabelece-se uma relação de parceria com terceiros, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao produto ou serviço em que atua. Ela aparece com a pressão do mercado pela competitividade que exige maior eficiência nas empresas

Na radiografia da terceirização no Brasil, publicada na revista Mercado Empresarial (2006), a terceirização já é uma realidade no ambiente empresarial brasileiro e tende a crescer ainda mais nos próximos anos. Porém, as empresas começam a entrar em uma nova fase do processo, na qual a necessidade de um plano estratégico, de um sistema de certificação de qualidade dos terceiros e de sua eficiente gestão passa a ser fundamental para o sucesso de sua implantação.

A abertura do mercado à terceirização de serviços parece uma realidade irreversível, conforme afirma Roberto Meizi Agune, superintendente da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), à revista *Infra* (ano 8, número 79, 2006, p.36).

Segundo Faria (2005) a terceirização está passando por profundas mudanças positivas que fortalecem a capacidade transformadora dessa poderosa ferramenta. Contudo as empresas que recorrem à terceirização precisam cercar-se de cuidados, sobretudo de caráter comportamental, para que a experiência não se transforme num problema de difícil solução. A terceirização passou a ser utilizada para alicerçar sofisticadas parcerias, arrojados enlances empresariais nos quais o objetivo não é somente gerar economia, mas ganhar agilidade, flexibilidade e eficiência, alcançando novas tecnologias, elevando o nível de qualidade dos seus processos internos, ampliando sua capacidade de responder às freqüentes, e cada vez mais exigentes, transformações do mercado.

Alguns autores acreditam que a terceirização é um modismo, enquanto outros a consideram um movimento na direção de um novo modelo de gestão, com critério de aplicação (início, meio e fim) uma visão temporal (de curto, médio e longo prazo).

Contudo, elementos comuns no universo de opiniões, como parceria, qualidade e mudança, aparecem mesmo com as divergências e convergências conforme podemos ver abaixo:

Segundo Leiria (1992, p.12), “a tarefa de administrar, sempre repleta de conteúdo humano e social, exige que se flexibilizem conceitos, procedimentos e comportamentos”. A terceirização tem sido foco das atenções nas empresas, com o objetivo de melhorar a qualidade nos serviços, reduzir custos e atender melhor a seus clientes. Uma técnica moderna que se for bem aplicada, proporcionará inúmeras vantagens às empresas, pois direcionará o foco ao seu objetivo principal.

Já Giosa (1997, p.XII) afirma que: “a terceirização tem enfoque claro na qualidade e na redução de custos gerando mais resultados, favorecendo a eficácia com a otimização da gestão”. Ainda hoje os empresários têm dúvidas na hora de terceirizar e os consultores têm sempre uma resposta fácil e pronta, conforme mostra o artigo de Vasques e Godinho (B2B 2005). Os autores sugerem a necessidade ou não da terceirização a partir da definição do famoso *core business* ou *core competence* da empresa.

Em síntese, pressionados por seu mercado e pela crescente competitividade, as empresas responderam aprimorando seus processos produtivos e de administração, com vistas ao alcance de maior eficiência. Isso por sua vez, exigia um novo relacionamento empresa-empregado e um novo perfil deste último. Assim, surge um novo jogo que, inegavelmente, oferece maiores riscos, tanto para a empresa como para o empregado. MACEDO (1998 p.143).

O desafio do milênio é lançar-se na modernidade ou manter uma postura inerte, de espectador aos avanços do primeiro mundo, na busca do aperfeiçoamento para a sobrevivência das empresas que praticam modelos de gestão modernos, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

Não se pense que o *core business* de uma empresa está no produto. A Nike não tem fábrica e se concentra em criar lançamentos inovadores que colaboram para o desempenho dos atletas, portanto sua principal habilidade é gerenciar a marca com destreza, o que a tornou um modelo global para o setor.

Hoje mesmo as empresa bancárias transferiram as responsabilidades de pagamento de contas, verificação de extratos etc aos clientes, portanto, terceirizaram baixando seus custos através da tecnologia que poderá trazer impactos ainda maiores no futuro. É preciso repensar e construir um novo modelo de negócio, mais adequado aos nossos tempos.

Conforme Baraúna, (1997), a terceirização só é admitida quando não faz parte diretamente da atividade-fim da empresa e foi introduzida no sistema brasileiro sem uma legislação preparada aos novos tempos. Essas empresas surgiram das necessidades imperiosas do mercado capitalista, com o aumento gradual e crescente da mão-de-obra complementar. Os empresários têm utilizado o conceito terceirização para sonegarem impostos ou diminuir a carga tributária estadual. O enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), veta a terceirização na atividade fim, andando em dissonância com a legislação trabalhista. Não há formação de vínculo empregatício aos terceiros ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexista a pessoalidade e a subordinação direta. A inadimplência das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador de serviços.

Para Giosa (1996), a terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, assim, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. Ela pode ser um antídoto contra o gigantismo e morosidade das grandes empresas.

Segundo Joelmir Beting (O Globo 9.2.1992), a terceirização é a “reconstrução” também entendida como a desverticalização nas empresas, um fenômeno universal que teve início na Inglaterra no século XIX.

A terceirização é uma realidade nas empresas dos países do primeiro mundo com processo de gestão moderna, ágil, cada vez mais competitiva, buscando a excelência e que retoma o desenvolvimento econômico do país e para tal deve ser transparente em seu processo.

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios; as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olha somente para suas folhas. HAMEL & PRAHALAD (1995)

Por que terceirizar ?

## AMPULHETA DA TERCEIRIZAÇÃO

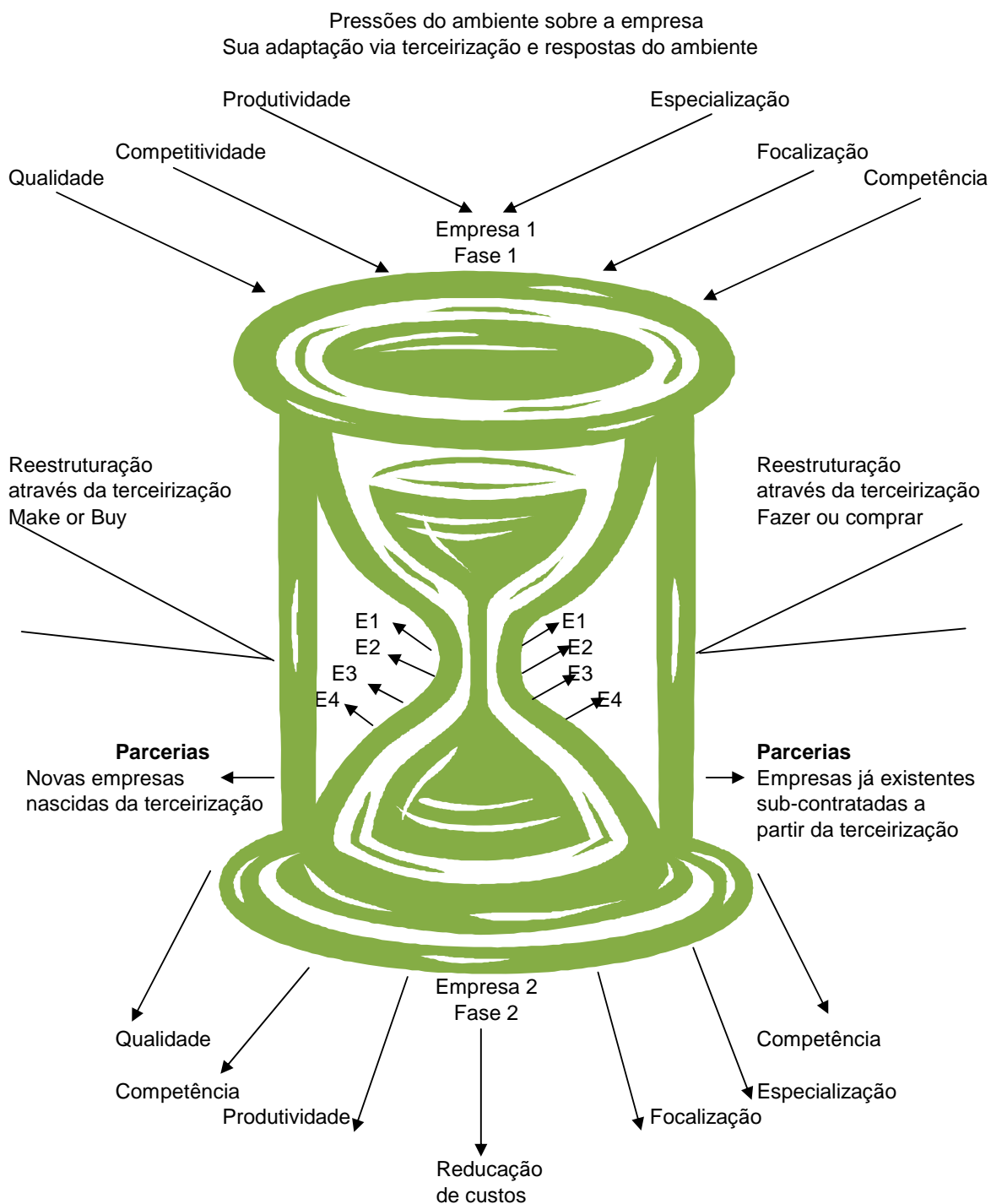


Figura 2: Ampulheta da terceirização  
Fonte: Pagnoncelli (1993)

Como podemos observar, a terceirização é essencial para acompanharmos o ritmo frenético para a modernização e para ter competitividade a nível mundial.

Segundo Pagnoncelli (1993) a empresa que opta por terceirizar os serviços deve tomar essa decisão estrategicamente. Numa primeira fase, será pressionada pelo ambiente submetendo-a a um processo de enxugamento, ficará mais flexível e concentrada nas áreas de sua competência. Numa segunda fase, a empresa deve passar por um processo de filtragem das atividades que deixará de executar internamente para concluir se a terceirização é viável.

Nas fontes consultadas encontram-se definições em que as empresas devem se preocupar com o objetivo final, e não com as fases intermediárias dos processos. Contudo muitas dessas empresas nem com o objetivo final se preocupam.

Giosa (1997) diz que: “a terceirização é a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa”.

Segundo Amato Neto, (1995) a terceirização é o ato de transferir a responsabilidade de um determinado serviço de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra. Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos e passa para uma empresa contratada.

É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo de gerenciamento de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. Queiroz, 1998 (apud ARAUJO 2003, p.53).

Tabela 1 - Setores mais terceirizados pelas empresas brasileiras em geral

Setor	Porcentagem das empresas que terceirizam
Limpeza e conservação	73%
Vigilância e segurança	69%
Manutenção Predial	56%
Paisagismo	52%
Desenvolvimento de <i>software</i>	47%
Jurídico	46%
Administração de restaurantes	43%
Seguidas por outras 16 atividades	

Fonte: [www.iceat.org.br](http://www.iceat.org.br) – radiografia da terceirização no Brasil (2006)

Segundo os comentários de Jorge Luiz Souto Maior, em sua palestra no IBMEC, em junho de 2004, a terceirização permite à empresa preocupar-se mais intensamente com as atividades que se constituem o objetivo central de seu empreendimento.

### 1.1 Histórico

Segundo Kon (2004), já no século XIX, a sub-contratação de grupos de trabalhadores era comum na Inglaterra para evitar as despesas de continuidade do emprego e da infra-estrutura e de controle interno à empresa em momentos de persistentes incertezas do mercado e de pressões competitivas, fazendo diminuir o risco econômico. Nos anos posteriores à segunda guerra mundial, surgiram novas formas de sub-contratação, associadas ao desenvolvimento tecnológico, que criaram condições para a produção em pequena escala e para a sub-contratação continuada nos Estados Unidos. Logo após a eclosão da II Guerra Mundial, as indústrias bélicas tinham de se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços.

A história da terceirização começa nos Estados Unidos com as guerras,

...contratar terceiros surgiu nos Estados Unidos, antes da II Guerra Mundial, e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil a rotina da terceirização foi introduzida pelas fábricas multinacionais de automóveis (LEIRIA 1992,p.20).

Como podemos ver, há contradição nas afirmações feitas por Kon e Leiria quanto à exatidão do surgimento da terceirização, onde um afirma ter sido antes da II Guerra Mundial e o outro, durante a II Guerra Mundial.

A grande dificuldade de conhecer e analisar o mercado da hospitalidade no Brasil decorre do fato de que os serviços hoteleiros em nosso país foram tratados, desde os tempos da colonização, como um negócio agregado a outros tantos das famílias ou, em alguns casos, simplesmente como uma oportunidade de renda para quem se dedicava a outro tipo de atividade. Ocorre, no entanto, que com a chegada do século XX, esse tipo de negócio foi tomando, nos Estados Unidos uma direção de organização, e padronização semelhante à adotada pela indústria tanto para a construção como para a sua gestão. CAMPOS (2003, p.11)

Especificamente no Brasil, os vários períodos de recessão, mais intensificados na década de 1980, levaram também as empresas a refletirem sobre a necessidade de partir

para a adoção desses processos, para a redução de custos operacionais, em particular dos ligados às obrigações sociais destinadas aos funcionários. Os primeiros segmentos no Brasil a utilizarem a terceirização como forma de mudança foram a indústria têxtil e a gráfica, que utilizaram a contratação de serviços, afirma Kon (2004).

Alguns segmentos no Brasil, como a indústria têxtil e a gráfica utilizaram-se da contratação de serviços, mas foi a indústria automobilística que introduziu a terceirização em sua rotina.

Porque se comenta esse assunto? O que leva o mundo desenvolvido a tanto falar em *outsourcing*, *buy out* e *sub-contracting*? Quais as causas da ocorrência desse movimento de reestruturação empresarial em escala mundial? Os Estados Unidos usam o recurso da terceirização, desde os anos 50.

....a diversidade de desenvolvimento econômico e social e os diferentes estágios de desenvolvimento tecnológicos encontrados nos vários países levam a concluir que as soluções para a rigidez de mercado de trabalho e acessos existentes, devem ser procurados dentro de cada um deles, de acordo com suas características e necessidades próprias e especialmente, com muita cautela. COELHO (1992, p.58-59).

Pagnoncelli (1993), comenta que com um *outsourcing* estratégico, as companhias têm à sua disposição o que há de melhor do talento mundial, oferecendo qualidade ao produto ou serviço final. A busca de vantagem competitiva deve passar sempre pela pergunta: - Será que poderíamos fazer este produto ou serviço em outra fonte?

Focalização é a tendência que têm as empresas de se concentrarem em suas competências. Significa que elas devem focalizar seus recursos - quer financeiros ou de mercado, quer humanos ou tecnológicos naqueles serviços ou produtos que representem a essência do seu negócio. A editora chefe do Harvard Business Review, define a focalização: Focalizar significa fazer com que as empresas conheçam seus objetivos e se concentrem naquelas atividades que executam melhor, eliminando atividades paralelas que despendem energia. Pagnoncelli (1993, p. 6)

As empresas buscam a terceirização devido às pressões exercidas sobre elas quanto à obsessão na qualidade, competitividade, produtividade, especialização, focalização e competência, fazendo com que busquem empresas sub-contratadas para investir em pesquisa e desenvolvimento. A terceirização, aplicada como um processo de gestão, é uma ferramenta ideal para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços prestados

ao cliente, pois dará competitividade com competência às empresas brasileiras para participarem da globalização e surgirem no cenário mundial.

Alguns depoimentos interessantes sobre a terceirização, como as descritas no livro *Terceirização, estratégias para o sucesso empresarial* de Pagnoncelli (1993), são palavras de Srour, que relata que a estratégia da terceirização diz respeito ao esforço das empresas em se livrarem de atividades que não constituem uma vantagem competitiva ou seu centro estratégico de produção de valor. Sylvia Constant Vergara, chefe do Departamento de Administração da PUC, escreve que a velocidade é a chave do sucesso no mundo contemporâneo, no qual a principal fonte geradora de riqueza é o conhecimento. Comenta que a terceirização precisa ser entendida em seu fundamento e não se pode terceirizar por terceirizar.

Já Pagnoncelli (1993), comenta que há degradação das condições de trabalho geralmente presentes nas empresas sub-contratadas, perdas salariais, perdas de direitos garantidos na empresa anterior, inexistência de benefícios como alimentação, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho muito intenso e ambiente degradado. Paulo Benetti, economista e presidente da Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial SPE, em depoimento vê na terceirização um problema social muito sério, uma ameaça aos trabalhadores. Há despreparo dos trabalhadores para desenvolver uma atividade empresarial. O empresariado não tem credibilidade suficiente para com seus empregados. Como o ponto forte é a redução de custos e melhoria de qualidade, há uma forte tendência para a desverticalização.

Kon (2004), descreve que a aplicação da terceirização trouxe consigo, em seu aspecto social ligado à demissão de trabalhadores, o comprometimento de parte de organizações, pela tentativa, junto ao fornecedor de serviços que serão contratados, do acolhimento parcial ou total dessa mão-de-obra.

Como podemos ver os autores se preocupam com a empregabilidade da mão-de-obra nas empresas terceirizadas. As grandes empresas ao terceirizar algumas de suas atividades podem incentivar para que os funcionários desligados tenham uma oportunidade nas empresas que lhes prestarão serviços. A especialização nesse momento é um fator determinante para a absorção dessa mão-de-obra qualificada, necessária para acompanhar a competitividade mundial.



## 1.2 Vantagens da Terceirização

Na essência, os benefícios da terceirização transparecem nas declarações de empresários, executivos e gerentes de empresas que a utilizam. Há aquelas que dizem ter concentrado energias em áreas estratégicas, há os que dizem ter agilizado a produção; a redução de custos é um benefício constante; alguns se capitalizaram com a redução de imobilizado; a melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade aparece em muitos casos; enfim, há vantagens de diversos tipos. PAGNONCELLI (1993 p.55)

Veja-se a seguir, na tabela 2 os resultados obtidos na pesquisa feita pelo CENAM – Centro Nacional de Modernização, ao longo de 2005 e 2006, que envolveu 2.040 empresas de diferentes portes e regiões brasileiras, públicas e privadas.

Tabela 2 - Resultado das vantagens e desvantagens da terceirização

Vantagens		Desvantagens	
Maior foco no <i>core business</i>	91%	Dificuldade de encontrar parceiros ideais	62%
Redução do custo operacional	86%	Não atendem a expectativa de qualidade	52%
Revisão estrutura organizacional	65%	Dificuldade de encontrar empresas certificadas	39%
		Dificuldade no relacionamento com sindicatos	26%

Fonte.: [www.iceat.org.br](http://www.iceat.org.br)

A terceirização contribui para o aumento da produtividade, da eficiência e, sobretudo, na lucratividade das empresas, provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestado. Em síntese, os benefícios expostos por Pagnoncelli (1993) são:

- Concentração de esforços (focalização)
- Maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade),
- Agilidade (desburocratização),
- Melhoria da qualidade do produto e do serviço,
- Melhoria da produtividade, proporcionando maior competitividade,
- Redução dos custos,
- Redução do imobilizado,
- Liberação de espaço,
- Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações,
- Formalização de parcerias,
- Valorização profissional,

- Sinergia entre empresas,
- Estabelecimentos de micro, pequeno e médias empresas,
- Ampliação do mercado para micro, pequenas e médias empresas,
- Redução de dependência da comunidade com relação à empresa,
- Produtividade e qualidade,
- Forma de relacionamento,
- Interação com o terceirizado,
- Apoio logístico,
- Antecipação financeira para situações eventuais,
- Revisão da missão da empresa,
- Definição exata do verdadeiro negócio da empresa,
- Revisão da estrutura,
- Vantagem competitiva com a melhoria da qualidade dos serviços prestados,
- Vantagens obtidas pelo custo operacional, flexibilização do custo fixo, redução do custo.

Para Giosa (1997), é possível identificar, nas empresas brasileiras, as vantagens competitivas advindas da terceirização, como:

- 1) O desenvolvimento econômico, que é refletido através da criação de novas empresas, com uma oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação e, por conseguinte, levando a um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado.
- 2) A terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestada, leva a uma lapidação operacional, pois as empresas se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem um aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros.
- 3) A especialização por segmento acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. A competitividade leva as empresas a ser melhores que seus concorrentes, bem como leva a um melhor aproveitamento dos pontos positivos dessa prática, estimulando a concorrência que irá diferenciar as empresas pela qualidade.
- 4) A mais importante das vantagens é a busca pela qualidade dos serviços, sendo essa a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de marketing, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento.

- 5) As empresas tomadoras de serviço têm a responsabilidade de estabelecer controles adequados de qualidade, com critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores desses serviços, de modo que se tenha clara a responsabilidade na execução das tarefas.
- 6) O aprimoramento do sistema de custeio é necessário para que se compare com o custo dos serviços prestados pelos terceiros.
- 7) As empresas prestadoras de serviços poderão ter cláusulas no contrato com a contratante que as obriguem a treinar e desenvolver os profissionais, bem como a transferir o *know how* tecnológico à empresa contratante.
- 8) Há diminuição do desperdício com a otimização dos recursos proporcionada pela terceirizada.
- 9) A valorização dos talentos humanos pela terceirizada é um compromisso da organização que busca resultados mais concretos e de metas tangíveis.
- 10) A agilidade das decisões se reforça, uma vez que a revisão estrutural na terceirizada aprimora as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem com mais adequação.
- 11) A contratação de serviços de terceiros levará a empresa a obter vantagens com o menor custo da operação.
- 12) Haverá maior lucratividade e crescimento para as empresas, com o reforço das suas atividades no negócio principal.

### **1.3 Desvantagens da Terceirização**

Existem fatores restritivos para a implantação da terceirização, que podemos salientar, tais como:

- 1) O desconhecimento do assunto das áreas chave da administração, dificultando a implantação.
- 2) As resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas e produtividade, exigidas para determinadas operações.
- 3) A dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas operações.
- 4) O risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda de poder de execução.
- 5) A falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços contratados.

- 6) O custo das demissões iniciais.
- 7) A relação de conflito com o sindicato.
- 8) O desconhecimento da legislação trabalhista.

As dificuldades mais encontradas na terceirização em 105 empresas industriais pesquisadas em São Paulo segundo o livro escrito por Pagnoncelli (1993), são:

- Fornecedor não se adapta à cultura e procedimentos da empresa,
- Fornecedor sem padrão de qualidade,
- Resistência interna a mudanças,
- Fornecedor não empreendedor,
- Perda de controle sobre a formação da qualidade e preços,
- Dificuldade de estabelecer sistemas e controles internos,

Os empreendedores devem evitar alguns erros que são cometidos com frequência, como:

- Analisar de forma incorreta o que é negócio atraente,
- Não possuir vantagem competitiva real,
- Alcançar uma vantagem competitiva que não pode sustentar,
- Compreender sua estratégia para crescer com mais rapidez,
- Não ter uma estratégia explícita e não comunicá-la aos empregados.

A empresa pode empregar todos os programas possíveis como programas de treinamento, de melhoria de qualidade e de desenvolvimento tecnológico. O terceiro deve ser transformado num parceiro, com diálogo, convivência e busca de confiança recíproca. Os esforços para a compreensão e os ajustes às necessidades mútuas podem ser determinante do sucesso da identificação cultural, com estilos gerenciais, e dos programas de parceria, oferecendo ao terceirizado, programas de treinamento e controle de qualidade.

a terceirização é enfocada pela empresa que requisita um serviço de um prestador de serviços onde ambos têm interesses iguais, devem ser parceiros perfeitamente integrados e inteirados das necessidades de cada um. Entretanto, ainda podemos observar alguns resquícios de atitudes conservadoras, visando unicamente o ganho de curto prazo, tanto econômico como financeiro, sem preocupação com aprimoramento da qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado. QUEIROZ (1996, p.26)

Para se ter sucesso na terceirização é importante possuir um planejamento estratégico, seguir as etapas do roteiro para a terceirização com, conscientização, decisões e critérios gerais, projeto da terceirização. Programa de apoio, acompanhamento permanente (auditoria) e avaliação dos resultados.

Essas considerações nos levam a pensar na cultura e filosofia de cada empresa, repercutindo internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar ao equilíbrio decisório, sempre com visão estratégica para a implantação da terceirização.

Redução de custos,  
Estrutura para controlar os terceiros,  
Cuidado na escolha dos terceirizados,  
Não criar laços paternalistas, pois podem prejudicar a terceirização,  
Problemas legais / vínculo empregatício,

Quadro 1 – As armadilhas da terceirização.  
Fonte.: Pagnoncelli (1993)

O programa de acompanhamento é um programa permanente. As avaliações de resultado servem para corrigir rotas e, através de um *check list*, pode-se quantificar e qualificar os benefícios da terceirização.

Para implantar a terceirização é necessário planejar e criar uma força tarefa, procurando um coordenador neutro, definindo os papéis do consultor e da equipe da empresa e não esquecendo de monitorar todo o programa.

Segundo Pagnoncelli (1993), o sucesso da terceirização requer, ainda, algo tão importante quanto o planejamento: a transformação efetiva do terceirizado em parceiro, alguém em quem possamos confiar a execução de uma etapa de produção ou serviço para garantir qualidade. A parceria é reconhecida como a arma competitiva dos anos 90 e para se ter uma parceria necessita-se de algumas condições, como o diálogo que viabiliza a aproximação e o conhecimento, honesto, franco e sincero. Convivência, como momento preparatório e com objetivos comuns definidos. Confiança recíproca e identificação cultural. Sem estas quatro condições é impossível sustentar qualquer idéia de parceria.

Tabela 3 - Fatores que mais influenciam na escolha da terceirização:

Fatores	Porcentagem
Flexibilidade	44%
Especialização em serviços de segurança	39%
Custos	17%

Fonte: [Home.globalcustodian.com/roundtable/20050912/6/001.html](http://Home.globalcustodian.com/roundtable/20050912/6/001.html) - 20/10/2005 - 15h41

Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão, a parceria que traz confiança, política do ganha/ganha, *reverse marketing*, economias de escala, fornecedor com único enfoque na qualidade, cooperação, postura criativa, fornecedor como sócio, precisando a empresa envolver todos os seus setores componentes para uma boa relação com os parceiros. A parceria valoriza o indivíduo, há concorrência leal, justiça e confiança.

Conforme Pagnoncelli (1993) as cinco forças competitivas para alcançar o sucesso são:

- Caráter da competição,
- Guerra entre eles e menos lucratividade,
- Ameaça dos estreadores que provocam erosão nos preços,
- Ameaça de substituição de produtos com a mudança de hábitos dos clientes,
- Poder do fornecedor com o preço dos insumos,
- Poder dos consumidores que podem determinar a margem de lucro de um produto.

É importante ressaltar que terceirizar não é a solução para todos os problemas e sim a meta de se obter a excelência necessária tanto nos serviços de apoio quanto nos de atividade fim. O cliente hoje necessita, dentro das exigências do mercado na área de manutenção, obter ganhos de qualidade e eficácia e não simplesmente com redução de custos.

Para Oliveira (1996), a administração está principalmente baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa.

É importante ressaltar que se está considerando a terceirização e não os serviços temporários em geral, pois a terceirização apresenta – ou deveria apresentar – os

importantes diferenciais da atuação com parceria e do efetivo conhecimento das culturas das empresas envolvidas.

	Baraúna	Pagnoncelli	Giosa	Leiria	Alvarez
Qualidade nos serviços	x	x		x	x
Transferência de tecnologia	x	x			x
Revisão estrutural e cultural	x				
Menor custo	x	x		x	x
Melhoria do ambiente	x	x			
Concentração nos esforços (focalização)	x	x		x	
Adaptação a mudanças (flexibilidade)		x		x	x
Agilidade (desburocratização)		x	x	x	
Competitividade (melhoria da produtividade)		x	x	x	x
Redução do imobilizado		x		x	
Liberação de espaço		x			
Surgimento de inovações		x		x	
Formalização de parcerias		x			
Valorização profissional		x	x	x	
Desenvolvimento econômico			x	x	
Especialização		x		x	
Treinamento e desenvolvimento			x		x
Diminuição de desperdício		x	x	x	x
Maior lucratividade e crescimento		x	x	x	
Sinergismo das atividades				x	
Aumento do comprometimento com a comunidade				x	
Relação com sindicatos				x	
Integração com a comunidade				x	

Quadro 2 – Quadro comparativo com as vantagens da terceirização segundo alguns autores.

Com a globalização a tendência da administração que corresponde à integração entre os diversos sistemas administrativos das empresas provoca situações de estruturas enxutas e busca administrações realistas, ágeis e interage com o ambiente empresarial, focada em resultados.

As funções das empresas devem ser bem analisadas, pois envolvem diferentes culturas, o que pode prejudicar a atuação global da nova empresa.

OLIVEIRA (1996, p.29), preocupa-se com os resultados da terceirização ao dizer que:

O processo de terceirização, para efetivamente proporcionar os resultados esperados, deverá ter como sustentação principalmente a aceitação por parte dos envolvidos – os superiores e os subordinados – de novo modelo de ambiente de trabalho, em que os reais patrões dos subordinados estão em outras empresas que estarão fornecendo os serviços.

A terceirização é uma realidade e progrediu da sub-contratação de pessoal para o modelo atual, principalmente para atender as necessidades dos parceiros. Existe ainda muita dúvida das vantagens e desvantagens da terceirização, principalmente quanto aos problemas legais, muitas vezes enfrentados pelas empresas que contratam os serviços. Atualmente as cooperativas que se instalaram em nosso país de forma bastante agressiva estão em processo de aceitação pela sociedade, empresas e juízes, muitos deles ainda resistentes a esse modelo de gestão. A desverticalização das estruturas empresariais fez com que surgissem muitos empreendedores através de pequenas e médias empresas com custos mais baixos e segurança duvidosa. Essas dão suporte às grandes empresas, inchadas e lentas que ora se tornam competitivas no mercado através dos preços aplicados e rapidez para atender a novas demandas exigidas pelos clientes.

Os autores são unânimes quanto a vantagem da terceirização, mais precisamente na melhora da qualidade dos serviços, bem como na diminuição dos custos, facilitada pela diminuição do desperdício.



	Baraúna	Pagnoncelli	Giosa	Leiria	Alvarez
Dificuldade encontrar parceiro ideal	x	x	x	x	x
Dificuldade de contratos de parceira	x				x
Conservadorismo	x	x	x		
Desconhecimento da legislação	x	x	x		x
Dificuldade no controle de custos	x	x	x	x	x
Dificuldade conversação administração	x	x			
Dificuldade relacionamento sindicatos	x	x	x	x	x
Dificuldade na adaptação cultural		x			x
Fornecedor sem qualidade		x			x
Fornecedor não empreendedor		x			x
Custos das demissões iniciais		x	x	x	x
Maior dependência de terceiros		x		x	x
Desconhecimento do assunto		x	x		x
Dificuldade no aproveitamento dos empregados				x	x
Risco de desemprego	x				x

Quadro 3 – Quadro comparativo com as desvantagens da terceirização segundo alguns autores.

Os autores acima citados são unânimes em afirmar que a qualidade nos produtos é a principal razão da terceirização, contudo Pagnoncelli (1993) e Alvarez (1996) colocam também a dificuldade de se encontrar um parceiro que atenda com qualidade. Os autores acreditam ser difícil encontrar parceiros ideais para a terceirização de processos e serviços.

Apesar da maioria apontar a diminuição dos custos como uma vantagem da terceirização, é unânime também que o controle na formação dos custos dos produtos e serviços finais é difícil, pois depende do terceiro, e poderá pressionar por aumentos nos preços e a empresa ficar refém dessa imposição, fazendo-a repassar esse custo aos consumidores.

Outro ponto de divergência é que Leiria (1992) afirma ser uma vantagem negociar com sindicatos e todos os autores sugerem a dificuldade que tem em negociar com sindicatos quando se terceiriza. O que ocorre é que, as grandes empresas, mais fiscalizadas, são obrigadas a repassar aos funcionários a cobrança da contribuição sindical, engordando as contas dos sindicatos. As pequenas e micro empresas nem sempre são

filiadas a sindicatos o que impossibilita esse repasse. Os sindicatos têm pressionado os juízes, contrariamente a formação de cooperativas, pois perdem em arrecadação.

É interessante que para os autores Baraúna, Leiria, Pagnoncelli, Giosa e Alvarez a terceirização é um processo de evolução legal do setor terciário e deve ser utilizada como uma estratégia da empresa, evoluindo no processo econômico-social para competir com os países do primeiro mundo e contratar serviços terceirizados legais perante a justiça do trabalho. A terceirização é muito importante na formação de pequenas e médias empresas que se beneficiam com a distribuição da renda, proporcionada pela diluição do capital, ora controlado pelas grandes empresas.

A terceirização está relacionada aos custos e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. As empresas têm que encontrar um equilíbrio para que a qualidade seja mantida, mesmo que sejam diminuídos os custos, sem prejudicar o atendimento das necessidades dos clientes.

Com a globalização, terceirização, *outplacement* ou reengenharia entre outros, uma nova forma de gerenciamento chega ao mercado. É a quarterização, que pode ser entendida como a contratação de um executivo que administra os contratos e atividades de terceiros. Essa estratégia possibilita aos empresários se dedicarem apenas ao seu negócio, sua atividade-fim, deixando os diversos trâmites administrativos nas mãos de uma empresa especializada.

Para as organizações que são abertas à realidade e às mudanças, que há muito vêm delegando para terceiros aquelas atividades intermediárias de sua empresa, quarterização é uma ótima opção. O termo define um método de resolução de problemas que a modernidade trouxe e muitas empresas ainda não se deram conta. Para competir no meio do atual ambiente dinâmico, uma organização não pode dispensar energia com administração de problemas que fogem do seu objetivo e quarterizam para serem excelentes nas suas atividades essenciais.

A genericamente intitulada quarterização é a terceirização elevada ao expoente da vanguarda, com a contratação de uma empresa especializada para gerenciar as empresas terceirizadas. É uma técnica de administração e avaliação contínua da qualidade dos serviços prestados. A empresa de quarterização deve servir de elo entre a tomadora de serviços e as prestadoras, fazendo com que a tomadora só tenha um interlocutor.

Baraúna (1997), descreve que a quarterização advém da utilização das empresas já terceirizadas, dos serviços profissionais e qualificados de uma quarta empresa, que

desenvolverá serviços à empresa prestadora, ajudando-a e garantindo melhor desempenho na prestação de serviços do cliente final. Trata-se do gerenciamento do processo de terceirização diminuindo os custos empreendidos e administrando o pessoal contratado.

A quarterização tem competências como o planejamento estratégico, a seleção de empresas terceirizadas, a especialização em infra-estrutura, o projeto integrado dos serviços, o monitoramento, fiscalização, supervisão e controle das terceirizadas, além da administração dos contratos.

Baraúna afirma também (1997), que a quarterização é inevitavelmente o próximo estágio da terceirização, uma estratégia de otimização dos mercados produtores que buscam suprir a demanda de exigência da terceirização, com a prestação dos serviços às empresas terceirizadas nas áreas que não são primordiais à sua participação, deixando para um quarto elemento da cadeia produtiva esta prestação de serviços.

Podemos citar um exemplo de empresa de quarterização na cidade de São Paulo, onde a Dalkia infra 4 administra empresas de segurança, limpeza, alimentos e bebidas tirando a responsabilidade de empresas para que essa se preocupe com o seu produto final. A própria IBM contratou uma empresa de serviços quarterizados para gerenciar seus contratos junto aos fornecedores.

Um exemplo para se entender a quarterização e como ela funciona está na Rodoviária Tietê, na cidade de São Paulo e pertencente à prefeitura. Como essa não tem *know how*, para administrar a rodoviária, contrata uma empresa que sub-contratará outras para o serviço de segurança, alimentação, limpeza, etc.

A quarterização já é uma realidade na prestação de serviços e podemos constatar no próprio Novotel Center Norte que a *Accor Hotels*, através do gerente geral que a representa, tem plena autonomia para contratar terceiros como serviço de segurança, e cooperativa de garçons para atender as necessidades do hotel.

Cada vez mais as empresas buscam parceiros no mercado para concluir um determinado trabalho foco, e esses parceiros fazem o melhor em seu segmento para concluir o objeto final que é a satisfação do cliente, entregando-lhe o produto ou serviço que comprou.

Nesse capítulo podemos observar que a terceirização é um fenômeno irreversível e que já está se desenvolvendo em novas formas de administração, cada vez mais especializada, que busca a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Os autores têm divergências, mas são unânimes quanto à essência da terceirização que é a melhora na

qualidade, não sendo apenas o custo o objeto determinante da busca da terceirização. A especialização das empresas é uma das ferramentas que garante a qualidade para que o consumidor final seja beneficiado com bons produtos e serviços.

A terceirização, com a criação de micro e pequenas empresas, propicia melhor distribuição de renda o que é essencial nesse mundo globalizado em que vivemos.

## CAPÍTULO 2

### DINÂMICAS DOS MODELOS DE CONTRATO DE GESTÃO

Se alguém pensar que a palavra de ordem na hotelaria é arriscar se engana. Centralizados na satisfação dos seus hóspedes, muitos empreendimentos têm destinado os serviços de vital importância a empresas especializadas, que oferecem resultados de alta qualidade, apoiados em atraentes garantias.

A vantagem principal é poder reservar a energia gerencial para o negócio principal que, no caso do hotel, é a hospedagem. É importante situar a decisão de terceirizar um serviço como uma decisão estratégica e não financeira.

Segundo Giosa (1997), a terceirização não é novidade no mundo dos negócios e se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, sendo que o sucesso está na visão estratégica da empresa.

A maior presença de operadoras internacionais, com suas modernas formas de gestão e ganhos de escala, provocou uma onda de transformações nos modelos de gestão do mercado hoteleiro brasileiro. Com o aumento da concorrência, muitos dos médios e grandes hotéis independentes viram-se ameaçados em sua participação de mercado. Para fazer frente ao novo cenário, muitos deles tiveram de adequar os seus modelos de gestão aos novos tempos. Por conta disso, cresceu a importância dos contratos de administração ou franquia com alguma rede já estabelecida e mais profissionalizada, com o intuito de conseguir se manter no mercado e garantir o acesso à inovação e permanente adaptação. Ao mesmo tempo, muitos dos pequenos e médios passaram a adotar a gestão profissionalizada, substituindo o modelo de administração familiar antes vigente. No mesmo ritmo de transformação gerencial, reforçam-se as associações entre hotéis independentes. Para ganhar escala, foram instituídos sistemas de reserva compartilhados, estratégias de marketing comuns, acordos com fornecedores e programas de fidelidade, entre outros aspectos. Outra estratégia de expansão adotada foi a calcada nos arrendamentos e *leasing* de empreendimentos. O caso mais exemplar dessa estratégia

iniciada nos anos 1980, foi a tradicional rede nacional de hotéis Othon, publicada pelo Valor e análise setorial (2006), que cresceu baseada nesse modelo, além de ter franqueado sua marca para diversos outros hotéis.

Conforme publicação da HIA, *Hotel Investment Advisors*, hotelaria em números (2006), as cadeias hoteleiras estão concentrando seus esforços em contratos de administração ou franquia, diminuindo o investimento na posse e desenvolvimento de hotéis e optando por vender muitas de suas propriedades. Em todo mundo vem crescendo o número de hotéis pertencentes a fundos de investidores, muito focados no retorno do investimento em um período de cinco a sete anos. Esses fundos começaram a investir no Brasil, principalmente em edifícios comerciais e já começam a analisar oportunidades de investimento em hotéis. As redes hoteleiras investem primeiramente nos países ou regiões que têm interesse econômico, abrindo o mercado e tornando-se conhecidas do público, além de disponibilizar novas opções de destino aos clientes que tem globalmente. A partir desse momento, já sólida no mercado, vende a propriedade e continua gerindo os empreendimentos através de contratos de administração ou arrendamento. O dinheiro resultante da venda dos empreendimentos é reinvestido num outro país de interesse. Assim, a rede hoteleira sempre terá dinheiro para abrir novos mercados e continuará tendo o controle nos países ou regiões em que investiu e tornou-se conhecida. Um novo modelo muito utilizado no exterior, principalmente na Europa são os fundos de ações e o Brasil já está ensaiando esse novo tipo de investimento, substituindo os condomínios onde se adquire um apartamento, em sistema de flat ou condo-hotel.

VALLEN (2003, p.75), descreve a mudança para a profissionalização no mercado hoteleiro.

Nossa revisão histórica deixou claro que a era do pequeno dono de hospedagem e do empreendedor individual está desaparecendo. A construção de prédios enormes e caros e a concorrência em mercados internacionais exigem a profissionalização administrativa e os recursos financeiros que apenas as grandes companhias de capital aberto – as redes hoteleiras podem proporcionar.

Segundo Vallen (2003), na Europa, 75% dos hotéis ainda são independentes, refletindo as pressões da globalização e o surgimento da franquia. A filiação a uma organização de referência proporciona uma forma de concorrer com menos perda de identidade do que no caso da franquia. Sabe-se que serviço de reservas, marketing, qualidade padronizada, publicidade conjunta, logotipo reconhecido foram os objetivos

originais e limitados da maioria dos grupos de referência. Exemplo: *Best Western International* é, de longe, o grupo membro referencial mais conhecido, mantendo padrões com acomodações de qualidade e preço justo oferecendo ao público viajante uma homogeneidade entre seus estabelecimentos.

Não temos como avaliar a reputação de um hotel sem examiná-lo ou ter vivido uma experiência de antemão, assim sendo, a reputação de um hotel ou sua participação em uma rede ou grupo filiado tornam-se a razão básica para a escolha. No exterior, o ambiente é ainda mais obscuro aumentando a importância de reconhecimento da bandeira para sua escolha. A combinação do reconhecimento do nome e dos pontos fortes inerentes, relativos ao porte e à administração forte são responsáveis pela popularidade e crescimento das redes.

Para Vallen (2003), as modernas práticas empresariais dão uma grande vantagem operacional para as redes. Entre seus pontos fortes básicos estão:

- Especialização na escolha de locais,
- Acesso ao capital,
- Economias de escala (compras, propaganda, reservas),
- Apelo aos melhores profissionais de administração,
- Reconhecimento do nome da marca.

## **2.1 Hotel independente**

As primeiras propriedades eram domicílios familiares sob o controle dos donos. Neste conceito de administração podemos encontrar uma hospitalidade de critérios pessoais e subjetivos, como amizade, parentesco, empatia, tolerância e/ou troca de favores. Segundo Curt Strand, (Apud FETIS, 1978), um dos presidentes da Hilton Internacional, os hoteleiros independentes não desapareceriam, pois muitos turistas preferem o encanto e a atração singular dos pequenos hotéis.

A auto-gestão não é participação. Entende-se por um sistema no qual a coletividade se auto-administração. Portanto, não se trata de participar de um poder, mas sim de ter o poder.

Cunill (2006), comenta que a auto-gestão consiste na aquisição parcial ou total do imóvel. A vantagem é que os lucros totais ficam com o proprietário.

- Vantagens

Total liberdade de operação

Rendimento máximo para o proprietário

- Desvantagens

Falta de nome reconhecido (especialmente para o turista que não conhece o mercado)

Sistema de reservas limitado (as operadoras turísticas e as companhias aéreas estão conectadas com sistemas de reservas de hotéis de cadeia)

Ausência de sistema de referência

Acesso limitado a novas tecnologias

Acesso limitado a profissionais experientes

Máximo de risco ao proprietário

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens de ser um hotel independente  
Fonte: Horwath, hotel, tourism & leisure ([www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

Segundo a Howarth (2006), o processo de seleção de uma cadeia depende de várias análises, a saber:

- Estudo de mercado do projeto
- Reconhecimento da marca
- Estabilidade financeira
- Diversidade de produtos
- Planos de expansão
- Proteção contra outro produto da mesma cadeia
- Cobertura geográfica
- Marketing
- Recursos humanos
- Assistência técnica
- Experiência em mercados e produtos similares
- Compatibilidade com estilo de operação
- Desenvolvimento dos hotéis/ evolução e crescimento
- Força da operação



- Cláusulas contratuais

Há necessidade de ferramentas para a gestão hoteleira, a saber:

- 1) Sistema uniforme de contabilidade para hotéis
- 2) Plano anual de marketing
- 3) Orçamento anual
- 4) *Revenue management* (gerenciamento da oferta e demanda do bem ou serviço)
- 5) *Forecast* (revisão do orçamento)
- 6) *Flex and flow*
- 7) Administração financeira (contas a receber, contas a pagar, *cash flow*)
- 8) Gerenciamento de energia
- 9) Gerenciamento de comunicação
- 10) Gestão ambiental

## **2.2 Asset Management**

De acordo com a revista *Constru Flat* (2004), a atividade de *asset management* hoteleiro ainda é bastante desconhecida no mundo de maneira geral. Refere-se ao intermediário, mediador entre as operadoras hoteleiras e os acionistas, aqueles que investiram no segmento hoteleiro.

A expressão, pelo que se tem notícia foi empregada pela primeira vez em 1987 no *Journal of Property Management*, embora Stephen Brenner, um grande consultor hoteleiro norte-americano, já registrasse trabalhos com esse escopo durante a década de 70.

*Wall Street* resolveu abraçar a hotelaria e começou a representar os interesses de investidores e trabalhar no ciclo desses investimentos. Fundos de Investimentos devem cuidar dos seus ativos, inclusive dos hoteleiros quando eles são os proprietários. Os ativos hoteleiros, diferentemente dos ativos financeiros, estão sob o jugo do desgaste físico e de riscos de várias naturezas.

Os *asset managers* se envolveram muito quando a indústria hoteleira norte-americana foi alvo de grandes investimentos e muitos mercados ficaram super ofertados da década de oitenta para noventa resultando numa decepção devido à ausência de resultados. O *Asset Management* na hotelaria é o serviço para auxiliar os proprietários de um hotel na realização de seus objetivos na busca de melhores resultados. Essa similaridade com a

situação do mercado brasileiro surge com os flats e condo-hotéis. Tal serviço é prestado por um profissional que representa o proprietário e que assegura que o hotel está sendo adquirido por um preço razoável, que está sendo operado adequadamente enquanto o proprietário é seu dono e que será vendido no melhor momento e por um preço apropriado.

O investimento hoteleiro, como qualquer outro, tem um ciclo de vida e imaginar que um hotel é um negócio eterno pode ser um grave erro. Muitos proprietários sentiram de perto a grande oferta de empreendimentos hoteleiros nos anos 2000 e fizeram seus investimentos, contudo a demanda não cresceu e esse patrimônio se desvalorizou no mercado.

Segundo informações do professor Paul Beals, da Universidade de Denver (BSH, 2004), o *asset manager* de um hotel é simultaneamente o engenheiro chefe e o navegador do navio que deve chegar ao seu destino com grande economia de recursos e ainda na maior velocidade possível. Não é apenas articular a aquisição e posterior venda do ativo, mas supervisionar sua operação e o ativo físico propriamente dito. Sem isso não haverá venda por preço adequado.

O *asset manager* hoteleiro tem muitas atividades para gerir, como a supervisão da operação e do ativo fixo através do monitoramento da performance financeira, do mercado, suas tendências e desenvolvimento, das condições do patrimônio e do cumprimento das obrigações legais, do acompanhamento dos processos operacionais, do aconselhamento ao investidor para que tenha seus investimentos otimizados. O *asset manager* também deve orientar o investidor sobre a melhor forma de afiliação (franquia, administração ou arrendamento) assegurando o melhor retorno para o investidor.

O *asset manager* hoteleiro não um consultor independente. Ele deve ter autoridade para tomar decisões e não pode influenciar na operação que deve estar sob a responsabilidade de uma operadora hoteleira ou por um gerente geral diretamente contratado pelo proprietário para administrar a operação.

Para a banca Del Gottardo, *revista Asset Management* (2005), *asset management*, não é uma maneira de fazer dinheiro facilmente. Os objetivos foram desenvolvidos para atender às necessidades dos clientes que querem um trabalho responsável, contínuo e orientado para atingir resultados com dedicação numa estratégia precisa. Os profissionais são capazes de acompanhar as empresas numa direção para a conquista de resultados de investimentos. Se uma empresa trabalha com *asset manager*, pode contar com um parceiro

global de renomado conhecimento. Constantemente são observados os mercados para sinalizar as oportunidades aos clientes.

O *asset manager* é a última tendência no mercado hoteleiro, e atende as necessidades dos condôminos que não sabem administrar uma unidade habitacional, bem como desconhecem o mercado, assim, o *asset manager* será o intermediário entre o hotel e o proprietário forçando a operadora para que obtenha os melhores resultados do empreendimento, já que normalmente os *asset managers* conhecem bem o produto, a demanda e a oferta no mercado.

### 2.3 Contrato de Administração

Segundo Cunill (2006), a prática dos contratos de administração surgiu antes nas colônias britânicas. O conceito foi desenvolvido posteriormente nos Estados Unidos e exportado para o resto do mundo. Esse tipo de contrato é muito utilizado na indústria hoteleira. É importante salientar que o proprietário não toma decisões operacionais, mas é responsável por suprir as necessidades financeiras e pagar as contas, débitos e despesas. A operadora hoteleira recebe um *fee* pelos serviços e normalmente parte dos lucros, depois de deduzidos os custos.

É um tipo de contrato onde a prestadora de serviços de administração hoteleira, atua em regime de mandato, ou seja, por ordem e conta dos proprietários, administra a operação do hotel, autorizando o uso de sua marca, de seu *know how* e de sua logística. O proprietário assume os riscos decorrentes da operação do hotel, dentre eles os fiscais e trabalhistas, e se beneficia das oportunidades potenciais decorrentes de tal operação.

A remuneração é feita através de honorários mensais chamados, nos meios de hospedagem, de *basic fees*, percentual calculado sobre a receita bruta total do hotel e *incentive fees*, outro percentual sobre o lucro líquido operacional do hotel. O prazo normal aplicado no Brasil é de administração por um período de dez anos.

Segundo Powers e Barrows (2004), a primeira empresa que utilizou o modelo de contrato de administração de que se tem conhecimento foi o *Caesar Ritz Group*, no final do século XIX, utilizando o Chef Escoffer, que contratava e supervisionava os gerentes através de remuneração, permitindo que os hotéis anunciassem-se como um Ritz. Já a primeira empresa de administração hoteleira dos Estados Unidos foi a *Treadway Hotel*

*Company*, que começou operando os dormitórios das universidades na década de 1920, mas foi nos anos 1970 a 1809 que as empresas de administração hoteleiras expandiram-se.

Segundo VALLEN (2003, p.78) descreve o conceito de contrato de administração como sendo de gerenciamento, a saber:

O contrato de gerenciamento é um acordo entre o proprietário do hotel e uma empresa administradora. O contrato é um instrumento legal e complexo, pelo qual a empresa contratada administra o hotel dentro das condições estabelecidas. Para isso, o proprietário pago determinado valor, independentemente da renda. Os lucros se forem o caso, pertence ao proprietário, bem como as perdas.

- Vantagens

Nome reconhecido na comercialização do hotel

Valor da marca e sinergia entre os hotéis

Sistema de referência e reservas

Redução dos custos operacionais

Assistência técnica no período de planejamento e pré-abertura e abertura

Assistência para compras

Administração profissional com ampla experiência

Redução dos custos de desenvolvimento

Facilitam a atração de capital

- Desvantagens

Limitação na participação das decisões

Máximo de risco financeiro mais custos do contrato e outros custos indiretos

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do contrato de administração  
Fonte: Horwath, hotel, tourism & leisure ([www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

A maioria desses contratos estabelece tarifas crescentes para as administradoras. Essas empresas gerenciadoras são particularmente importantes para os proprietários que não conhecem a operação dos hotéis. Esse tipo de contrato de administração ocorreu a primeira vez na grande depressão, na década de 30, nos Estados Unidos.

O contrato de administração é uma boa opção para os proprietários de hotéis que não tem conhecimento da operação, nem de como disseminar o empreendimento no mercado, seja regional ou globalmente.

## 2.4 Contrato de Arrendamento ou Aluguel

O arrendamento pode ser definido conforme Cunill (2006), como um contrato de aluguel de um hotel por um período de tempo, normalmente nunca inferior a três anos, e sujeito à renovação. Na indústria hoteleira, o objeto de contrato refere-se à parte física e o imobiliário do hotel. Normalmente quem arrenda um hotel é uma operadora hoteleira que remunera o proprietário através de um valor fixo ou percentual da receita obtida com o negócio. O proprietário visita constantemente o empreendimento para checar se há conservação do imóvel.

Vallen (2003), define arrendamento como um contrato de gerenciamento, onde a empresa proprietária paga tarifas para a operadora do hotel. Com o valor do aluguel, a operadora paga o aluguel para a proprietária. Como o hotel é lucrativo, a operadora ganha o valor do aluguel.

As administradoras hoteleiras operam os imóveis em seu próprio nome, por sua conta e risco, contratando todos os funcionários e assumindo todas as responsabilidades decorrentes de sua atividade. Neste tipo de contrato o proprietário não interfere nos orçamentos referentes à operação do hotel. Esse tipo de contrato garante ao proprietário o recebimento de uma remuneração denominado aluguel, a qual é paga pela administradora no valor ou percentual fixado. Normalmente é celebrado pelo prazo de doze anos.

Conforme pesquisa feita pela BSH (2005), o estado atual do mercado de São Paulo e os riscos envolvidos não tornam este tipo de contrato atrativo a qualquer companhia hoteleira.

Considera-se arrendamento mercantil a operação realizada entre pessoas jurídicas, que tenham por objeto o arrendamento de bens adquiridos a terceiros pela arrendadora, para fins de uso próprio da arrendatária e que não atendam às especificações desta.

Diniz (2006), conceitua *leasing* como um contrato pela qual uma pessoa jurídica, pretendendo utilizar determinado equipamento, comercial ou industrial, ou certo imóvel, consegue que uma instituição financeira o adquira, arrendando-o ao interessado por tempo determinado, possibilitando-se ao arrendatário, findo tal prazo, optar entre a devolução do bem, a renovação do arrendamento, ou a aquisição do bem arrendado mediante um preço residual previamente fixado no contrato.

- Vantagens

Baixo risco

- Desvantagens

Não maximiza o retorno do investimento

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens do contrato de arrendamento

Fonte : Horwath, hotel, tourism & leisure ([www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

O contrato de arrendamento torna-se uma opção viável ao proprietário quando esse não acredita no potencial do empreendimento, se eximindo dos resultados. Quer uma garantia para não perder economicamente, ficando a cargo da administradora o risco do lucro ou prejuízo.

## 2.5 Contrato de Franquia

Segundo Cunill (2006), *franshising* é a forma de cooperação entre empresas, onde se garante a correta comercialização do produto ou serviço com uma compensação financeira. O uso do nome, *lay-out*, *design*, regras e padrões garantem o negócio do franqueador. Pode também haver compartilhamento de *know-how*, suporte comercial, entre outros serviços. O conceito de franquias vem dos anos em que a igreja católica permitiu a coleta de taxas e impostos em troca de um percentual de dinheiro coletado. Nos anos de 1900, a Singer foi a primeira empresa norte americana a usar a franquias para a distribuição de seus produtos. A indústria hoteleira foi uma das pioneiras a introduzir o sistema de franquias. O contrato de franquias é feito sempre com boa seleção dos parceiros observando-se a experiência, a história e a reputação financeira do empreendimento.

Franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular do produto, serviço ou método – caracterizado por uma marca registrada – concede a outros comerciantes a licença e assistência para expansão do produto no mercado, mantendo uma relação contínua com eles. KON (2004, p. 134).

Franquia então é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também, o direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido

pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

As terminologias mais adotadas hoje são:

- **Franqueador:** pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos, padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio, os conhecimentos transmitidos a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio.
- **Franqueado:** pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.
- **Território:** área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado.
- **Royalties:** remuneração do franqueador em contra-partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado.
- **Fundo de propaganda:** é o fundo cooperado, administrado pelo franqueador, podendo ter também a participação de franqueados, constituído especificamente para a viabilização de ações de marketing e publicidade da rede.
- **Circular de oferta de franquia:** documento obrigatório pela lei de franquias 8.955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

Os públicos-alvos das franquias são divididos em três grupos:

- **Grupo 1:** empresários e empresas de pequeno, médio e grande porte, que já atuam no mercado pelo menos há cinco anos e que desejam expandir através da criação de uma rede para outras regiões, estados e municípios dentro e fora do Brasil.
- **Grupo 2:** pessoas que desejam constituir um negócio próprio ou participar de uma rede de franquias como franqueado.
- **Grupo 3:** outras pessoas, inclusive os membros do Poder Legislativo, Executivo e Judiciário, Entidades de Classe e outras entidades Governamentais e de economia mista que desejem conhecer os fundamentos de um sistema de franquias.

A franquia não é uma idéia nova, nem exclusiva do setor hoteleiro. Com esse sistema o comprador (franqueado) adquire direitos do vendedor (franqueador) sobre o

nome, o produto e o sistema deste outro, dentro de uma área geograficamente determinada. Permite ao pequeno empresário operar de forma independente, mas, ainda assim, ter os benefícios da rede. A franqueada paga uma série de tarifas para adotar o nome e a marca do franqueador, como *royalties*, publicidade, assinatura, treinamento, reservas, programas de hóspedes preferenciais, etc. O franqueador não administra a propriedade.

Um novo padrão de propriedade, tomada por investidores imobiliários, ajudou as empresas hoteleiras a crescer, à medida que se fundiam. A globalização faz com que as idéias e as inovações movimentem-se rapidamente de um continente ao outro.

Segundo Cherto e Rizzo (1994), a grande explosão da *franchising* no Brasil se deu a partir de 1987, ao ser fundada a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) em São Paulo. Em 1992 já existiam mais de 50 mil estabelecimentos em funcionamento no Brasil, atrás somente dos Estados Unidos e Japão.

Hoje o candidato a franqueado quer muito mais do seu franqueador: quer parceria. Caracterizado ainda por um modismo, vem mostrando a busca de maior profissionalismo. O franqueador transfere ao franqueado um conceito, a forma de instalar, operar e administrar, com eficiência, um determinado tipo de negócio.

Numa operação de franquia, todos os sistemas relacionados com o negócio que o franqueado irá instalar, gerir e operar são previamente desenvolvidos e testados na prática, para serem depois transferidos ao franqueado com a utilização de métodos profissionais de treinamento e de supervisão, tudo de modo a garantir a manutenção em toda a rede que venha a ser instalada, de padrões mínimos de qualidade e de uniformidade, tanto visual, quanto operacional. Cherto e Rizzo (1994, p.VIX).

Segundo Kon (2004), o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil tem proporcionado um impulso considerável à difusão de atividades de serviços, na geração de produto e na abertura de postos de trabalho. A globalização desses serviços tem provocado em médio prazo a redução de preços do setor no mercado brasileiro, tendo em vista que, de uma forma geral, tais serviços utilizam padrões de qualidade e de eficiência (estabelecidas pela matriz) superiores às similares nacionais.

A *Choice Hotels* recentemente se estruturou para cobrar da marca *Rodeway Inn*, nos Estados Unidos, a taxa de franquia única de US\$ 25,00 por apartamento e não mais em percentual da receita do hotel. As taxas anuais diminuiram para US\$ 5 mil, US\$ 1 mil abaixo da concorrência e as ações de marketing, reserva e suportes da marca continuam as mesmas. Só em 2004 a Choice representou 27,3% das receitas geradas aos franqueados.



([www.hoteliernews.com.br/noticias\\_mercado\\_1.asp?código=6365](http://www.hoteliernews.com.br/noticias_mercado_1.asp?código=6365) – em 27 out.2005).

Cunill (2006) comenta que o franqueado pode falhar no controle de qualidade dos serviços oferecidos, comprometendo a reputação da marca hoteleira. Por esta razão o franqueador deve ter cuidado, checando e inspecionando a qualidade do produto e dos serviços oferecidos.

- Vantagens para o franqueado

Liberdade de operação dentro de certos parâmetros pré-estabelecidos

Nome reconhecido na comercialização do hotel

Afiliação a uma organização regional ou internacional

Sistema de referência e de reservas

Assistência técnica no período de planejamento e pré-abertura e abertura

Assistência para compras

Máximo rendimento ao proprietário, menos os custos de franquia e custos operacionais

Revisões periódicas

- Desvantagens para o franqueado

Máximo risco a proprietário/operador, mais custos diretos e indiretos da afiliação ao sistema

Risco de dano ao hotel se a marca ou franquia se enfraquece ou tem imagem inconstante

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens dos contratos de franquia

Fonte: Horwath, hotel, tourism & leisure ([www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

Os modelos de gestão apresentados acima são todos viáveis nos empreendimentos hoteleiros. Necessita-se entender qual o melhor modelo para atender a necessidade de cada um dos hotéis. Se há muita concorrência na região ou mercado em que está instalado, o modelo mais rentável é o contrato de arrendamento, que não traz normalmente o retorno do investimento. Se o mercado estiver promissor pode-se escolher entre administrar o hotel através de contrato de franquia utilizando uma marca que tenha penetração no mercado ou através de um contrato de administração que apesar das taxas de remuneração para a operadora serem maiores que as cobradas nos contratos de franquia, dão mais segurança e profissionalismo ao empreendimento. O melhor contrato de gestão a ser aplicado para cada hotel, somente será possível se conhecermos a demanda, o produto e a região em que o

mesmo se encontra, bem como saber se tem uma operadora interessada no empreendimento.

## **2.6 O Modelo de gestão hoteleira *Accor Hotels***

A Accor é a quarta maior empresa hoteleira do mundo, segundo Cunill (2006), e adotou uma estratégia de diversificação. Mais especificamente a empresa francesa está envolvida no setor de turismo, com hotelaria, agências de viagens, serviços, restaurantes, supermercados e outras empresas.

A Accor teve o seu maior crescimento no ano de 1999 quando aumentou em 172 apartamentos/dia, ou 63.000 apartamentos no total do ano, com o incremento de 568 novos hotéis, conforme afirma Cunill (2006).

A empresa se transformou em uma desenvolvedora de redes hoteleiras que se relaciona com uma ampla rede de parceiros. A *Accor Hotels* tem se desenvolvido através de alternativas diversas, como hotéis próprios, contratos de arrendamento, contratos de administração e franquias, conforme afirma Ferraz (2006).

Abaixo os principais elementos de gestão nas várias modalidades de contrato:

- 1) Pessoa jurídica é aquela que assume juridicamente as operações do hotel,
- 2) Risco da receita (econômica/mercado/performance em vendas com produto e preço adequados),
- 3) Risco da gestão (trabalhista/tarifas públicas e impostos),
- 4) Resultado: como se divide entre o dono e o operador,
- 5) Remuneração do investidor,
- 6) Remuneração da Accor,
- 7) Honorários da gestão,
- 8) Custos de sede repassados: supervisão (auditoria, cartão de fidelidade *compliments*, Distribuição Accor), organização *Phoenix*, estrutura comercial de sede e marketing.
- 9) Reporte do gerente geral,
- 10) Reportes ocasionais,

Mapa 1 – contratos de gestão dos hotéis da Accor em operação no Brasil por região



Fonte: Castro (2007) - *Accor Hotels*, setor de desenvolvimento.

A *Accor Hotels* não é proprietária de todos os hotéis, ela é, na maioria das vezes, somente operadora. Sua atividade é basicamente regida por três tipos de contratos: Administração, arrendamento (locação) e franquia.

No Brasil a *Accor Hotels* é proprietária de apenas três hotéis e a maior concentração de hotéis administrados se dá nas regiões sudeste e sul do país, conforme podemos ver no mapa acima:

### 2.6.1 Hotel próprio (filial)

A Accor tem alguns hotéis próprios, inclusive na marca Novotel, como o Novotel São Paulo Morumbi e o Novotel São José dos Campos. A estrutura desses hotéis serve como plano piloto para a implantação de novos conceitos da marca. Os resultados financeiros, positivos ou negativos são todos revertidos para a operadora, empresa que administra um hotel através de um dos modelos de contratos de gestão, que tem 100% e controle sobre esses empreendimentos.

Elementos de gestão	Próprio ou filial
Pessoa Jurídica	Accor
Risco de receita	Accor
Risco de gestão	Accor
Resultado	Integral Accor
Remuneração Investidor Accor:	o resultado
Remuneração Accor:	o resultado
Honorários de gestão	não se aplica
Custos de sede repassados	auditoria, cartão de fidelidade <i>compliments</i> , Distribuição Accor, organização <i>Phoenix</i> , estrutura comercial de sede e marketing
Reporte do gerente geral	Diretor de operações
Reportes ocasionais	não se aplica

Quadro 8 - Estrutura dos hotéis da Accor com administração própria  
Fonte: FERRAZ (2006)

## 2.6.2 Hotel com contrato de administração

Quando dizemos que o hotel é administrado, significa que a *Accor Hotels* presta serviços de administração hoteleira a um hotel que não é seu, mas sim de um outro proprietário. Neste caso a *Accor Hotels* autoriza o uso de sua marca e opera o hotel de um terceiro, como prestadora de serviços, trazendo sua experiência em administrar hotéis, seu nome reconhecido no mercado, contratando e treinando os funcionários em nome do proprietário, etc. Pela prestação de serviços de administração hoteleira, a *Accor Hotels* recebe uma remuneração variável paga pelo proprietário chamada de honorários. O proprietário, por sua vez, também se beneficia das oportunidades decorrentes de tal operação e assume todos os riscos decorrentes da atividade hoteleira (fiscais e trabalhistas entre outras). Por isso, ele acompanha e participa da operação do hotel e está sempre atento aos resultados, aos orçamentos, aos custos etc. Em hotéis administrados, todos os colaboradores são contratados pelo proprietário. No Brasil, a Accor têm contrato de administração nos hotéis Novotel São Paulo Center Norte, São Bento do Sul, Campo Grande, São Paulo Ibirapuera e Vitória.

Pessoa Jurídica	proprietário
Risco de receita	Proprietário e Accor no limite da variação dos <i>fees</i>
Risco de gestão	Proprietário e Accor no limite da variação dos <i>fees</i>
Resultado	do proprietário após o pagamento dos <i>fees</i> Accor
Remuneração Investidor	o resultado
Remuneração Accor:	honorários ( <i>fees</i> ) de gestão e repasses
Honorários de gestão	sobre a receita ( <i>basic fee</i> ) e sobre o resultado ( <i>incentive fees</i> ) com taxas variáveis
Custos de sede repassados	auditoria, cartão de fidelidade <i>compliments</i> , Distribuição Accor, organização <i>Phoenix</i> , estrutura comercial de sede e marketing
Reporte do gerente geral	Diretor de operações
Reportes ocasionais	ao proprietário ou seu representante

Quadro 9 - Estrutura dos hotéis da Accor com contrato de administração  
Fonte: FERRAZ (2006)

Segundo Cunill (2006), até dezembro de 2002, a Accor tinha mais de 500 hotéis com contrato de administração. A empresa tem hotéis de negócios e de lazer com este tipo de administração e nos Estados Unidos a Accor tem o maior número de contratos de administração com 33% do total dos hotéis.

Tabela 4 - Hotéis operados pela Accor com as bandeiras Mercure, Novotel e Sofitel, que possuem contratos de administração.

Marca	Número de Hotéis
Etap	5
Formule 1	5
Ibis	54
Mercure	194
Motel 6	2
Red Roof Inns	---
Novotel	97
Sofitel	77
Outras marcas	22

Fonte: [www.accor.com](http://www.accor.com) in CUNILL (2006 p. 136)

### 2.6.3 Hotel Arrendado

Em casos dos hotéis arrendados, a Accor aluga o hotel de um proprietário. Desta forma ela paga um aluguel e em troca tem o direito de operar o hotel em seu próprio nome, assumindo todas as responsabilidades da operação hoteleira, por sua conta e risco. O proprietário recebe o aluguel da *Accor Hotels* e não pode interferir na operação hoteleira, nem em orçamentos. Nesse caso, os colaboradores são contratados pela *Accor Hotels*, como acontece nos hotéis da bandeira Novotel de Porto Alegre, Manaus e São Paulo Jaraguá.

A Accor tem 65% dos seus hotéis com contrato de arrendamento, ou seja, dos 3.654, 2.386 são arrendados. A grande maioria dos hotéis da Accor é arrendada e própria e localizados na Europa conforme afirma Cunill (2006, p. 147)

Elementos de gestão	Arrendamento – aluguel fixo ou variável
Pessoa Jurídica	Accor
Risco de receita	Accor se for aluguel fixo Accor e investidor se a receita for variável
Risco de gestão	Accor se for aluguel fixo Accor e do investidos se for aluguel variável
Resultado	Integral Accor após pagamento do aluguel
Remuneração Investidor	o aluguel fixo ou variável (sobre receita ou resultados)
Remuneração Accor:	o resultado após o pagamento do aluguel
Honorários de gestão	não se aplica
Custos de sede repassados	auditoria, cartão de fidelidade <i>compliments</i> , Distribuição Accor, organização <i>Phoenix</i> , estrutura comercial de sede e marketing deduzidos do resultado da unidade
Reporte do gerente geral	Diretor de operações
Reportes ocasionais	não se aplica para o aluguel fixo Presta contas de performance ao investidor

Quadro 10 - Estrutura dos hotéis da Accor com contrato de arrendamento.  
Fonte: FERRAZ (2006)

#### 2.6.4 Hotel Franqueado

Quando o hotel é franqueado, a *Accor Hotels* concede ao proprietário do hotel a licença de uso de sua marca, transfere a ele seus conhecimentos, manuais e regras da operadora, e deixa o franqueado totalmente livre e, ao mesmo tempo, responsável pela gestão de seu negócio. É o próprio franqueado (proprietário) quem opera o hotel. O franqueado assume o compromisso de cumprir as regras e padrões definidos pela *Accor Hotels* para operar um hotel com sua marca e, havendo o descumprimento dessas orientações, a *Accor Hotels* poderá rescindir o contrato. Este tipo de contrato garante à *Accor Hotels* o recebimento de remunerações denominadas *royalties* e taxa de marketing e distribuição, as quais são pagas pelo franqueado. Neste caso os colaboradores são

contratados pelo franqueado. A *Accor Hotels* tem, na bandeira Novotel, os hotéis de Natal e Rondonópolis com contratos de franquia.

O sistema de franquia é baseado na transferência de tecnologia e da força da marca, de posse da Accor que somente fiscaliza a conformidade da administração com seus padrões.

Elementos de gestão	Franquia
Pessoa Jurídica	Proprietário
Risco de receita	Proprietário e Accor no limite da variação dos <i>fees</i>
Risco de gestão	Do proprietário
Resultado	Do proprietário após pagamento dos <i>fees</i>
Remuneração Investidor Accor:	o resultado
Remuneração Accor:	<i>fees</i> de franquia e repasses
Honorários de gestão	não se aplica
Custos de sede repassados	auditoria, cartão de fidelidade <i>compliments</i> , Distribuição Accor, organização <i>Phoenix</i> , estrutura comercial de sede e marketing
Reporte do gerente geral	Proprietário

Quadro 11 - Estrutura dos hotéis da Accor com contrato de franquia  
Fonte: FERRAZ (2006)

O contrato de franquia é essencial para o desenvolvimento das marcas hoteleiras, disseminando-as pelo mundo, em regiões onde o investimento nem sempre é atraente. Os proprietários que optam em franquiar o seu imóvel, normalmente têm conhecimento operacional e sabem como conduzir e gerenciar. Contudo, devido à grande concorrência, busca soluções para ser visto nos sistemas de distribuição pelo comprador.



Tabela 5 - Hotéis operados pela Accor através de algumas bandeiras como Mercure, Ibis, Red Roof Inn, com representatividade com contratos de franquia.

Marca	Número de Hotéis
Etap	45
Formule 1	7
Ibis	164
Mercure	156
Motel 6	86
Red Roof Inns	72
Novotel	31
Sofitel	6
Outras marcas	1

Fonte: [www.accor.com](http://www.accor.com) in CUNILL (2006 p. 125)

Ferraz (2006) comenta que, nos contratos de gestão, há muita sensibilidade dos investidores quanto aos impostos, custos, despesas, *fees* e repasses a serem feitos. Os impostos são aceitos por estarem vinculadas às leis brasileiras. Quanto à folha de pagamento é discutido o tamanho do quadro de funcionários, valor de salários pagos, benefícios, horas extras e treinamento. Nas áreas de marketing e comercial são discutidos os desenhos da organização comercial, seu custo e estratégia de ação. Há dificuldade de entender os *fees*, taxas que remuneram o *know how* da operadora hoteleira e não o tempo de trabalho na unidade. Há dificuldade de entender os custos antes executados pela sede e hoje terceirizados, como auditoria e manutenção. Os *fees* cobrem a transferência de *know how* de operação, uso da marca, abertura de canais e acesso a ferramentas de captação de clientes, expertise transferida sob a forma de sistemas, padrões e especificações, consultoria de *experts* para orientação e controle, marketing para a construção da marca, acesso as grandes contas comerciais e supervisão comercial, recursos humanos com a definição dos perfis de competência, fornecimento de ferramentas de avaliação, programas de animação, auditoria de práticas trabalhistas, definição de programas de formação através da Academia de serviços Accor, custo de inteligência e operação dos sistemas da central de reservas, além da organização *Phoenix*, com a transferência de *know how* e acesso à escala de compras de outras empresas da Accor. Também há dificuldade de

entender o repasse dos custos para operar o sistema e suportar a estrutura do cartão de fidelidade e organização *Phoenix*, sistema de compras integradas.

A Accor oferece aos investidores os conceitos das marcas testadas e reconhecidas mundialmente, visibilidade da malha de implantação, com mais de 4000 hotéis no mundo, sendo aproximadamente 150 no Brasil, com central de reservas, acesso à Internet e GDS (*Global Distribution System*), presença em diretórios internacionais, mão-de-obra, qualificada, treinada e motivada. A valorização do patrimônio é ampliada pela marca, bem como a conservação do patrimônio por manutenção profissional, gestão e vantagem nas compras, além de relacionamento transparente.

Os investidores podem ficar insatisfeitos por ter um rendimento inferior à expectativa e dividir o resultado com a Accor. O investidor pode ter retorno melhor no futuro com a redução no crescimento da oferta de novas unidades hoteleiras, com a crescente demanda e desenvolvimento de ciclos que está ocorrendo em todo o mundo tendendo ao equilíbrio além da proteção do patrimônio imobilizado das flutuações da moeda e de confisco.

Tabela 6 – Quantidade de hotéis e percentual operados com contrato de gestão pela rede *Accor Hotels* no mundo.

Accor Hotels	Número hotéis	
Porcentagem		
Hotéis com contrato de administração	511	14%
Hotéis com contratos de franquia	757	21%
Hotéis próprios ou arrendados	2.386	65%
Total	3.654	100%

Fonte.: Cunnil 2006

A *Accor Hotels* opera 65% do total de seus hotéis através de contratos de arrendamento principalmente na Europa, onde os empreendimentos são de propriedade dos fundos de pensão. A economia sendo estável, facilita esse tipo de contrato que permite aos fundos de pensão projetarem as correções monetárias e juros sobre os imóveis que têm como investimento. As redes hoteleiras por sua vez acreditam nas economias e na demanda que o país oferece, sem risco de ter prejuízo, ganhando os dois lados.

Dos 12 hotéis da marca Novotel, cinco têm contrato de administração. Num país como o Brasil, a economia também determina o melhor modelo de contrato de gestão a ser feito. Nos países com muita estabilidade, os contratos de arrendamento são os mais utilizados, pois é um bom negócio para proprietários e investidores que podem fazer previsões de ocupação sem se preocupar com a economia, contudo num país conturbado economicamente o contrato de gestão mais apropriado para as redes hoteleiras é certamente o de administração, pois o risco econômico é totalmente do proprietário.

Quando o proprietário tem *know how* suficiente para administrar um hotel, poderá fazê-lo, contudo precisa filiar-se a uma bandeira que consiga colocá-lo nas redes de distribuição mundial, e utilizar o contrato de franquia, que permitirá o controle do seu imóvel com a chancela de uma empresa conceituada no mercado.

Os diferentes modelos de terceirização através de contrato de gestão apresentada são viáveis, necessitando conhecer a economia do país, a oferta e demanda de meios de hospedagem, bem como o fluxo de hóspedes para definir o modelo mais adequado para a gestão de determinado empreendimento hoteleiro.

As redes hoteleiras internacionais e nacionais estão crescendo com a administração de hotéis independentes, sendo um bom negócio para as duas partes envolvidas no processo de negociação, bem como para o consumidor que aceita melhor o produto.

## **CAPITULO 3**

### **OS SERVIÇOS E A HOTELARIA**

Esse capítulo mostra que a qualidade de um produto ou serviço depende da mão-de-obra que proverá esse serviço que é apresentado ao consumidor, princípio básico para o êxito de uma empresa. Para que haja qualidade na prestação dos serviços, temos que acompanhar e gerenciar os funcionários. Faz-se necessário especializar a equipe com muito treinamento e determinar o futuro da empresa, sempre aplicando os valores culturais e históricos, além do modo de agir, que garantem a continuidade e competitividade entre os hotéis. Os programas de qualidade são incorporados às empresas para definir padrões que buscam atender as expectativas cada vez mais exigentes dos clientes. Para que a empresa focalize o seu objeto fim, buscam parceiros terceirizados, especialistas na competência, produtividade, ser competitiva e redução de custos.

Atualmente, segundo Mckenna (1997), a fronteira entre bens e serviços está sumindo, pois tanto empresas manufatureiras como de serviços estão preocupadas com a fidelização do cliente, ou seja, com a manutenção de relações com o cliente, passando assim a combinar a entrega de bens e serviços facilitadores ou vice versa.

#### **3.1 A natureza do setor de serviços**

A qualidade nos serviços prestados ao hóspede de um hotel está relacionada à supervisão do funcionário e sua especialização, buscando atingir a hospitalidade com a satisfação das necessidades deste cliente. Sendo os serviços definitivos, não temos uma chance para reconquistar o cliente perdido.

Para Giancesi (1994), a intangibilidade dos serviços, juntamente com a necessidade do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa.

Conforme mencionado por Vallen (2003), o setor de serviço nos Estados Unidos é sinônimo de servidão e traz à mente trabalhadores preparando hambúrgueres e esperando

em balcões. Entretanto, o setor de serviços, que cresceu significativamente nos últimos 30 anos, não pode ser corretamente descrito como composto somente por empregos mal-remunerados e desinteressantes em lojas de departamentos ou restaurantes *Fast-food*.

Entende-se por serviços prestados ao turista a troca de serviços travada entre os clientes, hóspedes e os prestadores de serviços. Estes são avaliados pelos usuários, que analisam a qualidade do produto hospedagem levando em conta a higiene e o preço, a receptividade da cidade em relação à hospitalidade e as condições de locomoção. Todos estes serviços formam um conjunto de dados para a satisfação do consumidor em relação aos serviços.

Vallen (2003) referindo-se aos Estados Unidos, afirma que os níveis de emprego que crescem mais rapidamente na área de serviços estão nas áreas de finanças, seguros, imóveis, serviços variados (por exemplo, saúde, educação e serviços profissionais) e comércio varejista. Observa-se que as áreas nas quais a taxa de crescimento do nível de emprego foi menor do que a taxa de crescimento total de empregos (isto é, menos de 31,8%) perderam fatias de mercado, ainda que apresentem ganhos em seus números absolutos. As exceções estão na mineração e manufatura, que perderam em números absolutos, e, então, mostraram taxas de crescimento negativas. Esta tendência deveria se acelerar com o fim da Guerra Fria e com a subsequente redução das indústrias militares e de defesa.

Mudanças no padrão de empregos terão implicações em relação ao local e como as pessoas vivem, nas necessidades educacionais e, conseqüentemente, nos tipos de organizações que serão importantes para a sociedade. A industrialização criou a necessidade do trabalhador semi-especializado que poderia ser treinado em poucas semanas para realizar as tarefas rotineiras de operar máquinas. O crescimento subsequente no setor de serviços tem causado um deslocamento para ocupações no setor administrativo. Nos Estados Unidos, o ano de 1956 foi um ponto de inversão. Pela primeira vez na história da sociedade industrial, o número de pessoas envolvidas em atividades administrativas excedeu o número de trabalhadores da produção, e esta diferença vem se ampliando desde então.

O crescimento nos Estados Unidos aconteceu nos campos administrativo e técnico-profissional, que são empregos que requerem cursos de nível superior. Atualmente, as indústrias de serviços são a fonte de liderança econômica. Durante os últimos 30 anos, mais de 44 milhões de novos empregos foram criados no setor de serviços para absorver o

fluxo de mulheres na força de trabalho e proporcionar uma alternativa para a carência de oportunidades de emprego na manufatura. As indústrias de serviços contabilizam, hoje, aproximadamente 70% da renda nacional nos Estados Unidos.

Segundo Teboul (1999), o crescimento do comércio internacional de serviços deve-se essencialmente ao movimento crescente dos transportes e viagens e ao desenvolvimento de serviços exportáveis, como os serviços financeiros e profissionais e ao progresso da informática e à liberalização e desregulamentação do comércio exterior.

O crescimento do setor de serviços produziu uma economia nacional menos cíclica. Durante as últimas quatro recessões nos Estados Unidos, os empregos nas indústrias de serviços realmente aumentaram, enquanto os empregos na área de manufatura diminuíram. Isto sugere que os consumidores estão inclinados a adiar a compra de produtos, mas não a sacrificar serviços essenciais, como educação, telefone, bancos, saúde e serviços públicos, como polícia e bombeiros.

Segundo Frieiro (in Dias, 1990) as primeiras ofertas de alojamento classificadas de que se tem conhecimento no Brasil são os pousos, terrenos utilizados pelos tropeiros para acamparem a céu aberto; o rancho, com um telheiro para proteger os tropeiros e os animais, local abastecido com comida para seguir viagem; a venda, uma casa de moradia onde podia se achar todo tipo de mercadoria e descansar num quarto da casa; além da estalagem que deu origem às hospedarias e ao atual modelo de hotel. Os primeiros hotéis de São Paulo começaram a surgir a partir de 1870, com o hotel Palma, o hotel Paulistano, o hotel Providência o hotel Universal entre outros.

No séc. XVIII, a cidade de São Paulo, contava com os serviços dos vendeiros e taverneiros, considerados os vendedores de alimentos e hospedagem, mas foi a partir de 1940 que a hotelaria mais se desenvolveu, principalmente nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais com a construção dos hotéis-cassino.

Segundo Alvarez (1996), a terceirização desembarcou no Brasil nos anos 1950 junto com as montadoras de automóveis, no entanto sua arrancada só pôde ser sentida mais recentemente.

Em 1953 surge a IBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, substituído pela EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo, em 18 de novembro de 1966, que tem a finalidade de incrementar o desenvolvimento da indústria do turismo, como regulamentar as atividades no sentido da prestação dos serviços condizentes com o nível dos visitantes, promovendo a promoção e treinamento do pessoal do setor. Em 1977 é baixado o

regulamento geral para a classificação dos meios de hospedagem no país através de categorias identificadas por estrelas. Com essa indicação, o consumidor passa a ter informações sobre os níveis de conforto, serviços e preços oferecidos pelos estabelecimentos, todos com um mínimo de padrão para receber a classificação e atender as expectativas dos hóspedes.

Na década de 70 surgem os conglomerados econômicos multinacionais interessados nos incentivos fiscais proporcionados para quem acreditasse no desenvolvimento do setor de turismo no Brasil. O primeiro grupo hoteleiro a se instalar na cidade de São Paulo, foi o Hilton, em um modelo de administração do prédio construído em consórcio denominado Scuracchio. Chega ao país uma empresa com uma nova filosofia, métodos, sistemas e conceitos hoteleiros. Após a chegada da Hilton, outras cadeias hoteleiras começaram a operar no Brasil como A *Holiday Inn*, O Sheraton, A Intercontinental, a Meridién, o Club Méditerranée e, no ano de 1977, a cadeia Novotel.

### **3.2 Gerenciando o serviço aos hóspedes**

Os serviços no setor de hospitalidade, segundo Souza (apud CIRILO 2006), estão presentes nas atividades humanas desde suas viagens feitas para trocar os produtos excedentes, necessitando de abrigo, alimentação e bebida, surgindo então as organizações destinadas a esse novo segmento de mercado para satisfazê-lo.

Kotler (2005), define serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Já Semenik (1995), define os serviços como atividades, benefícios ou satisfação colocados à venda onde não existe nenhuma troca de bens tangíveis e que envolva uma transferência de propriedade. O cliente não tem condições de ver o que está comprando, diferentemente de um produto que pode ser tocado. A produção e o consumo do serviço acontecem no mesmo momento e há natural heterogeneidade, haja vista que o processo de prestação de serviços está atrelado a quem os executa, ao cliente, ao local e também a relação estabelecida entre as partes. Os serviços não podem ser mantidos estocados, diferentemente de outros produtos de consumo.

Segundo Zeithaml (2003), serviço ao cliente é o serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa. Os clientes percebem os serviços em

termos de qualidade e quão satisfeitos eles estejam em relação ao conjunto total de suas experiências de serviços. Qualidade está ligada à satisfação e as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus clientes.

Lewis & Chambers (2000), comentam que os serviços dependem da atenção, atitude, profissionalismo e responsabilidade dos funcionários, mas também dependem de sistemas, políticas gerenciais e aptidão.

Um bom serviço não acontece por acaso, precisa ser gerenciado. Mas esse gerenciamento deve acontecer de perto e não de longe. Passar de uma cultura imposta pela gerência para uma que envolva a participação dos empregados é um trabalho lento e difícil. A primeira é tradicional e vem de longa data; a segunda é nova e estranha. Na verdade, muitos trabalhadores não estão interessados em ter um trabalho a mais. Segundo os funcionários, a tarefa de gerenciar o relacionamento com os hóspedes é de responsabilidade da gerência.

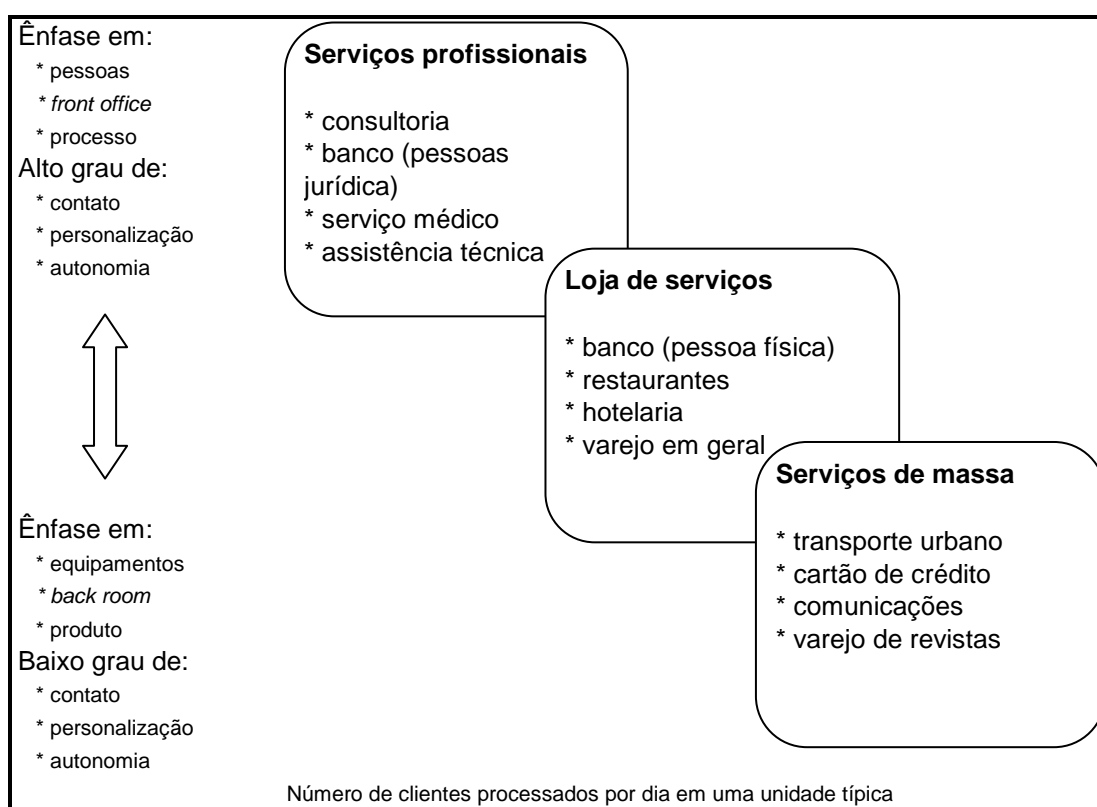


Figura 2: Classificação dos processos de serviços (Ganesi, 1994)

A indústria hoteleira se posiciona de acordo com a classificação de Ganesi, (1994) como a “loja de serviços” que é o processo intermediário no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Este processo caracteriza-se por um volume



maior de clientes processados por dia, como hotéis, restaurantes, varejo em geral e no atendimento a pessoa física em bancos.

O setor hoteleiro continua sua entrada em uma era de alta tecnologia e de um nível cada vez maior de auto-serviço. Nesse quadro, algumas pessoas consideram a atenção personalizada por parte dos funcionários como algo menos pertinente. O serviço não é tão importante quanto um número maior de linhas telefônicas, ou, pelo menos, assim se argumenta. A alta tecnologia seguramente pode complementar a capacidade do setor de servir a seus clientes e já o faz em algumas funções. Cada vez há menos contato entre funcionário e hóspede, o que só faz aumentar sua importância. A globalização e a consolidação do setor enfatizam, em vez de depreciar, a importância da cultura histórica de serviço aos hóspedes.

Os hotéis têm retornado ao serviço de hóspedes, embora de forma diferente do que faziam quando o administrador era o proprietário, obviamente. Esses proprietários não podem mais ser os anfitriões imediatos e pessoais e o trabalho de atender ao hóspede passa agora por diversos níveis organizacionais, até chegar aos funcionários do andar em que este está hospedado. O papel do gerenciamento de serviços é fazer com que esses funcionários reconheçam a importância da tarefa e assumam a responsabilidade, o que não é uma tarefa fácil.

Para Vallen (2003), o hotel moderno serve a mercados de massa, muito diferentes da atenção individualizada que costumava ser a norma há um século. Funcionários sorridentes, gentis e preocupados, trabalhando em uma cultura democrática, substituíram as autocracias rígidas, que cumpriam rigorosamente os procedimentos.

As empresas hoteleiras transformaram-se, tornando-se mais informais e passando de um serviço burocrático para procedimentos ágeis; de atitudes rígidas para a flexibilização. Grande parte dessas transformações pode ser explicada pela nova atitude do público em relação ao serviço. Ciente dos custos de mão-de-obra, estando eles próprios vivenciando um ambiente de auto-serviço, sensíveis às expectativas de igualdade dos funcionários, os hóspedes esperam – e têm direito de receber em cada encontro – um rosto simpático, um ouvido atento e um olhar aguçado. Afinal de contas, o serviço de qualidade, como definido anteriormente, é uma atitude sensível.

Para Kotler (2005), a satisfação declarada ou implícita do cliente depende da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, segredo para criar valor e satisfazer o cliente.

De acordo com o *U.S. Bureau of labor statistics*, Kotler (2005) afirma-se que o setor de serviços continuará sendo o principal gerador de empregos na economia norte-americana até o ano de 2010, com um crescimento de 19%, sendo o combustível da economia mundial.

Castelli (2005), considera que durante muito tempo a indústria hoteleira pouco se preocupou com o real atendimento das necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase à estrutura física (prédios imponentes, etc).

A identificação dos critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor a necessidade desses clientes, com competência, flexibilidade e velocidade no atendimento entre outros, conforme comentado por Gianesi (1994).

Prosérpio (2007), conclui que as redes hoteleiras contribuíram muito para a melhoria dos serviços, implantando padrões internacionais de qualidade e capacitação de profissionais, além de introduzir técnicas de gestão hoteleira que provocaram mudanças no cenário hoteleiro nacional.

### **3.3 Gerenciamento da qualidade no setor hoteleiro**

A qualidade do trabalho e da força de trabalho descrita por Hayes e Ninemeier (2005), é extremamente necessária para a garantia do sucesso de um hotel. À medida que a qualidade da equipe de um hotel melhora, o mesmo ocorre com a qualidade na prestação de serviços ao hóspede. Há a necessidade de desenvolvimento do profissional por meio de programas contínuos para que os funcionários de diferentes departamentos adquiram conhecimentos e habilidades adicionais relacionadas ao trabalho. É importante que haja respeito às inúmeras vantagens profissionais, pessoais e sociais inerentes ao reconhecimento do valor dos profissionais, independentemente de gênero ou raça e deve-se ajudar o hotel através de esforço de melhoria da qualidade para atingir os objetivos organizacionais, tornando-se mais competitivo. O funcionário que se destaca dentro de uma empresa, sempre é visto de forma diferente, com mais condições de participar de cursos e treinamentos oferecidos pela empresa para o desenvolvimento profissional. A motivação que têm ao ser elogiado ou gratificado por algo que tenha feito, ou por ter superado as expectativas dos clientes, faz com que o humor, desempenho e satisfação pessoal sejam uma constância na sua vida. A preferência de um cliente por um funcionário

específico está relacionada à performance, atitude e serviços proporcionados para atender determinadas situações.

O objetivo do planejamento e gestão dos negócios do turismo é contemplar a otimização e a contribuição do setor de turismo e hospitalidade para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do ambiente, integrando-se de forma harmônica com as demais atividades sociais e econômicas.

Segundo Baraúna (1997), a terceirização trouxe vantagens de qualidade de serviços, diminuição no custo de produção e a ampliação de mercado de pequenas e médias empresas.

Sendo a qualidade um princípio básico do aprimoramento organizacional, temos de ficar atentos para o produto e serviço oferecidos para garantir este fator como preponderante para o êxito das empresas.

Para Vallen (2003, p.200), “o gerenciamento da qualidade acabou por gerar outros conceitos, como a garantia de qualidade e o gerenciamento da qualidade total, termos que parecem intercambiáveis, hoje em dia. A essência de todos é o fato de que cada pessoa da empresa tem oportunidade de ter um impacto positivo sobre o cliente e precisa estar capacitada para tal”.

A qualidade na prestação de serviços deverá estar suportada por um contrato que preveja cláusulas de cumprimento dos aspectos legais.

A terceirização é enfocada pela empresa que requisita um serviço de um prestador de serviços onde ambos têm interesses iguais, devem ser parceiros perfeitamente integrados e inteirados das necessidades de cada um. Entretanto, ainda podemos observar alguns resquícios de atitudes conservadoras, visando unicamente o ganho de curto prazo, tanto econômico como financeiro, sem preocupação com aprimoramento de qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado. QUEIROZ (1996, p.26).

O autor também descreve as mudanças no relacionamento com fornecedores, onde há três palavras-chave: o preço decide; o parceiro enfoca na qualidade, e a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento.

Por outro lado Alvarez (1996) descreve que a qualidade é um processo universal e inquestionável e para lutar no mercado a qualidade faz parte da gestão moderna.

Para Leiria (1992), devemos eleger adequadamente a qualidade como garantia contratual. A auditoria de qualidade, exigindo comprovantes de quitação de suas obrigações fiscais, treinamento, delegação e recompensa são elementos básicos dos

programas de gerenciamento e qualidade. A seguir apresentamos alguns exemplos de programas de qualidade aplicados por operadoras hoteleiras renomadas, a saber:

- *Guest satisfaction system* – Sheraton
- *Yes I can* – Radisson
- *You're somebody special* – Ramada
- *Continuous improvement* – Doubletree

A qualidade pode ser acompanhada por meio de fichas de avaliação dos serviços que o hotel coloca à disposição nos apartamentos e demais áreas sociais como restaurantes, bares, onde o hóspede ou cliente pode colocar as reclamações, sugestões ou cumprimentos pelos serviços que tenham recebido.

Arantes (1998), afirma que a qualidade da administração só pode ser adequadamente avaliada pela contribuição efetiva da sua ação para a excelência do desempenho empresarial.

### **3.4 A importância do treinamento no setor de serviços**

O treinamento para Hayes e Ninemeier (2005), tem o objetivo de ajudar a aprimorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários de um hotel. Os especialistas acreditam que um treinamento pode ser utilizado para modificar atitudes relacionadas à prestação de serviços. Todos os funcionários necessitam ser treinados nas técnicas operacionais e abordagens de gestão para acompanhar o avanço da tecnologia e as mudanças dos objetivos do hotel no atendimento das necessidades e expectativas dos hóspedes. Com o treinamento, os padrões de quantidade e principalmente de qualidade de um serviço, serão alcançados constantemente.

O treinamento é essencial na terceirização para atender às necessidades dos hóspedes e clientes e garantir a qualidade nos serviços oferecidos.

Quando falamos em planejar e entender as necessidades dos hóspedes, estamos planejando hospitalidade e definindo padrões, mantendo uma rede de informações, fazendo prevalecer a perspectiva do cliente, criando interação com o mesmo, através de atmosfera e ambientação, selecionando uma equipe capaz de atendê-lo com o conceito de hospitalidade.

O comportamento da equipe, segundo Hayes e Ninemeier (2005), deve se direcionar para cumprir, por meio de cooperação, as metas predeterminadas pela empresa. O trabalho em equipe somente será eficaz quando passar a fazer parte da cultura do hotel. A mão-de-obra constitui o recurso mais valioso do hotel, por isso o recrutamento e seleção devem ser feitos de maneira eficaz e ser orientados e treinados para produzir resultados condizentes com os padrões estabelecidos e as expectativas de cada hóspede.

Giosa (1997, p.19), afirma que: “Com a terceirização haverá uma reestruturação funcional interna. Parte do pessoal poderá ser reaproveitada em novas funções, e parte deles poderá ser treinada exatamente para a atividade fim da empresa”.

Já Alvarez (1996, p.73), acredita que “é indicado que a contratante treine ou dê apoio ao treinamento do pessoal da contratada, principalmente em conceitos básicos da administração”.

O treinamento tem muitos objetivos que contribuem para o aprimoramento dos serviços prestados num meio de hospedagem como:

- Listar as vantagens de ter uma equipe bem treinada,
- Identificar quem são os responsáveis por treinar,
- Decidir quem treinar e em que situação,
- Usar a experiência para identificar como as pessoas aprendem efetivamente,
- Preparar a equipe para ter treinamento no trabalho,
- Listar os passos do treinamento para novos funcionários.

Hayes e Ninemeier (2005), identificam a necessidade de treinamento dos funcionários de diversas formas, bem como ensinam a necessidade de obter as informações e tê-las à disposição para analisar e corrigir o atendimento a oferecer, como podemos ver abaixo:

- As reclamações dos hóspedes são um ótimo termômetro para conhecer os pontos fracos e poder assim corrigi-los,
- Lixo e desperdícios dão uma idéia de mudança de estratégia para contenção de custos,
- Acidentes mostram que se está desatualizado em tecnologia ou em padrões de serviço,
- *Turnover* identifica necessidade de treinamento devido a novos funcionários na busca de um equilíbrio nos serviços,

- Vendas direcionam para assertividade, fidelização e comprometimento,
- Lucro demonstra contenção de custo e maximização de receitas, além de satisfação dos hóspedes gerando fidelização e retorno ao empreendimento hoteleiro,
- Quando a qualidade nos serviços oferecidos é enaltecida com frequência pelos usuários,
- Produtividade denota que regras estão sendo seguidas e códigos pré-estabelecidos em prol da qualidade dos serviços,
- Consistência mostra padrão, maturidade, especialização.

Para que haja um planejamento eficiente de um treinamento é necessário saber:

- Quem treinar?
- Quais os tópicos a serem desenvolvidos para o treinamento?
- Quem será o instrutor?
- Porque treinar?
- Onde treinar sem interrupções?
- Quando temos o melhor momento para treinar?

Podemos treinar em vários locais, por exemplo, conforme descrito no programa módulo 6 oferecido internamente pela Hilton International (1997), “*training for high standards*” e também por Hayes e Ninemeier (2005), seja interno ou externo e utilizar recursos nem sempre explorados pelos hotéis como:

- IES (faculdades, universidades, cursos superiores em geral),
- *On the job* (no trabalho com *cross exposure*),
- Cursos de profissionalização, oferecidos por escolas profissionalizantes,
- Cursos desenvolvidos pelos sindicatos, que atendem às necessidades educacionais, sociais, legislativas e a certificação de seus membros,
- Cursos desenvolvidos por entidades como associações de classe (ABS, ABB, ABRESI, etc...). que promovem reuniões, seminários, *workshops* e exposições com vistas a exibir as últimas tendências.

Para Hayes e Ninemeier (2005 p. 40), o treinamento no trabalho se compõe de experiências projetadas para aumentar as habilidades dos funcionários e aprimorar a

prestação de serviços ao hóspede. Há melhora para atender as mudanças tecnológicas e aos impactos das mudanças da força de trabalho, tendências da indústria nos últimos anos.

A palavra cultura deriva da idéia de cultivo, processo de preparar e melhorar a terra conforme afirma Morgan (2002). Esta visão é interessante se analisada sob a ótica da cultura organizacional como uma relação de causa-efeito, que é gerada por indivíduos, podendo determinar o sucesso ou o fracasso nos resultados da organização.

Confirmando o raciocínio causa-efeito, pode-se observar o conceito apresentado por Schein (apud FLEURY 1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura se desenvolve a partir da interação social (Morgan 2002), com isso, abre-se à necessidade de entender como se forma a cultura organizacional.

Sendo as culturas universal, estável e dinâmica, evidencia-se mudança constante. A cultura preenche e determina amplamente o curso de nossas vidas e raramente interfere no pensamento consciente. A cultura contextualiza-se de acordo com a cultura de uma região, empresa e interfere na vida das pessoas.

A garantia da qualidade dos serviços prestados aos hóspedes e clientes de um hotel pode ser satisfeita com muito treinamento e por meio de padrões impostos pela empresa. Não podemos deixar de comentar que a cultura tem muito significado para a equipe de uma empresa e determina o modo de agir dessa equipe perante os hóspedes.

Os quadros apresentados sobre as vantagens da terceirização, vêm de encontro às afirmações dos autores de serviços que acreditam que os treinamentos podem melhorar a performance no atendimento das necessidades dos hóspedes e clientes.

### 3.5 Hotel

Dias (2002), descreve “Hotel” como sendo uma palavra de origem francesa, atividade regulamentada na França, e que designava os edifícios públicos ou privados que fossem suntuosos e imponentes. A idéia de hotel sempre esteve ligada ao luxo e ao conforto. A história dos meios de hospedagem começa na Roma Imperial com os alojamentos instalados nas estradas, os *stag inns*, ligados ao uso de cavalos como transporte. Com o advento do automóvel, surge nos Estados Unidos o motor hotel e o motel. Na Inglaterra, o fornecimento de alojamento e alimentação, datam do século XIV, sendo que antes só haviam estabelecimentos que vendiam bebidas. Com os avanços tecnológicos decorrentes da revolução industrial, surgem o trem e o navio que incentivaram o uso dos hotéis, e no século XX, com clientes mais exigentes e modernos, há o desenvolvimento dos hotéis de rede e o crescimento da indústria hoteleira.

O produto ou oferta, segundo Kotler (2000), alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parecer proporcionar o maior valor. Com a globalização dos mercados, a chegada das redes estrangeiras e a explosão do uso da tecnologia de informação nos hotéis, todos buscam atualizar-se para entregar ao cliente o que ele realmente comprou. O cliente tem de acreditar que ele está pagando um preço justo pelo que ele adquiriu, mesmo sendo difícil de mensurar o serviço.

Giosa (1997), descreve que o cliente mudará rapidamente de hábitos, podendo com isso, aumentar seu grau de exigência na prestação de serviços.

Os hotéis, segundo Hayes e Ninemeier (2005), são segmentos da indústria turística, terceira maior indústria do varejo nos Estados Unidos, perdendo apenas para a indústria automobilística e de alimentação.

A maioria das pessoas, quando pensam em “hotel”, imagina um edifício com apartamentos destinados a pernoite. Talvez, considerada em um sentido mais restrito, essa definição seja correta. Entretanto, hoje o hóspede tem a seu dispor várias opções de hospedagem, o que torna essa definição limitada. Ele pode, por exemplo, escolher um *resort* luxuoso, situado em uma região exótica, que além de apartamentos, ofereça várias opções de lazer, restaurantes, bares e muitas outras comodidades. HAYES e NINEMEIER (2005, p.3).

As pessoas sempre buscaram lugares onde pudessem descansar após o fim de uma exaustiva jornada de trabalho. Antigamente, faziam isso em acampamentos onde pudessem



sentar-se diante de uma bela fogueira. Com o passar do tempo, foram criadas instalações próximas às intersecções das rotas de viagem. Em geral, as pessoas que residiam na vizinhança transformavam suas casas em hospedarias e pensões. Nos Estados Unidos, os hotéis possuem tradição em termos de inovação e orientação ao serviço ao hóspede.

Uma das principais contribuições feitas por Taylor à teoria da administração científica foi o princípio de contratar a pessoa certa para o trabalho em vez de contratar a primeira que aparecer. A moderna administração de hospitalidade desenvolve procedimentos eficazes para selecionar funcionários. Essa tendência tem sido útil porque o serviço pessoal – e a interação pessoal com um hóspede – são cruciais em nossa área. Desde que uma empresa de hospitalidade gasta algo entre 20 e 40% de seu faturamento em salários diretos e indiretos, entender a função de administração que cuida da gestão de recursos humanos tornou-se essencial para a educação dos gerentes de nosso setor. POWERS e BARROWS (2004, p.355).

Segundo Powers & Barrows (2004), em 1950, 80% da oferta de hotéis nos Estados Unidos eram independentes, sem identificação de bandeira, diminuindo para 56,7% no ano de 1987. Nos anos 90 as redes hoteleiras se expandiram pelo uso maciço no marketing e distribuição dos produtos como o CRS – *Central Reservation Service*, interligadas as companhias aéreas e agências de viagem.

Segundo a HIA (2006) o Brasil viveu um ciclo de desenvolvimento de novos hotéis de 1996 a 2004, com intensa participação de capital nacional e capital estrangeiro proveniente das cadeias hoteleiras internacionais, principalmente da Europa, grupos hoteleiros portugueses, espanhóis e italianos sendo intensificada nos dois últimos anos.

O avanço no turismo, segundo Proserpio (2007), se deve em grande parte pela profissionalização da gestão demandados pela competição e pelo tamanho dos empreendimentos, abrindo caminho para a expansão das redes hoteleiras. O crescimento das redes hoteleiras ocorreu principalmente pelo acirramento da competição internacional no setor de hospedagem, que com a globalização e estabilização da economia, além do estabelecimento de padrões globais de qualidade, expectativas de crescimento da demanda do mercado brasileiro, disponibilidade financeira dos parceiros para investirem no mercado imobiliário e com os investimentos na infra-estrutura necessária para a melhoria do turismo. Os números estrondosos de investimento no setor Hoteleiro se confirmam quando se analisa a projeção para o setor. Em pesquisa realizada pela FIPE, (em junho de 2006 sobre os Meios de Hospedagem - estrutura de consumo e impacto na economia), com a grandeza de 104.312 apartamentos estudados, são apresentados os índices do impacto deste setor para a economia geral do país, bem como para o desenvolvimento das próprias

regiões onde os hotéis ou meios de hospedagem se instalam. Ficaram evidentes os seguintes dados:

- O setor de hospedagem é uma das atividades que proporciona as menores fugas de recursos da região onde se instala, permitindo uma redistribuição da rede econômica na própria região.
- Comparativamente a outros setores, o setor de hospedagem gera mais emprego por unidade de produção, com alta intensidade de uso de mão-de-obra, sendo o custo da geração de emprego um dos mais baixos da economia
- O setor é um grande consumidor de equipamentos e mercadorias de outros setores.
- Gera 240.000 empregos diretos e 300.000 empregos indiretos
- Representa para a economia do país R\$ 4,8 bilhões de receita

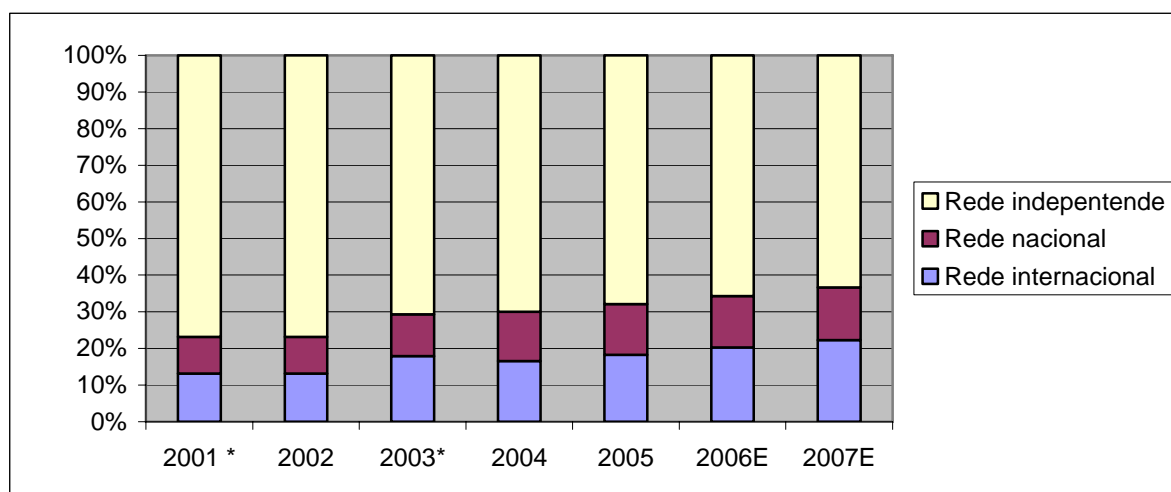
E o parque hoteleiro é somente uma das pontas desse imenso iceberg. A cidade de São Paulo (FIPE, 2006) em 2004, promoveu 90.000 eventos, entre feiras e convenções. Segundo dados do Banco Central, o turismo internacional rendeu em 2005, U\$ 3.861 bilhões para o Brasil, representando um aumento de 19,8% em relação a 2004.

Especificamente a rede hoteleira, deverá gerar 227.962 empregos diretos entre 2005 e 2008. Estima-se um investimento das cadeias hoteleiras nacionais e internacionais, de aproximadamente R\$ 3,4 bilhões em 134 novos empreendimentos de médio e grande porte, acrescentando 25 mil novas unidades habitacionais em todas as regiões do Brasil.

O parque hoteleiro nacional possui hoje aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e deste universo 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país.

Segundo estudo feito pela *Value Partnes* em setembro de 2006, com dados da BNDES, HIA e Mirtel (2005), a evolução da oferta hoteleira no Brasil para as cadeias hoteleiras internacionais saltou de 34,1 milhões de quartos em 2001 para uma estimativa de 72,2 milhões em 1997. O crescimento também aconteceu nas redes nacionais saltando de 25,8 milhões para 46,4 de quartos. Já os hotéis independentes tiveram um aumento de pouco mais de 3% de aumento, insignificante perante as redes.

Gráfico 1 - Oferta hoteleira no Brasil - em milhares de quartos



Fonte: bndes (2005)

	2001*	2002	2003*	2004	2005	2006E	2007E
Rede internacional	34,1	34,4	51,2	47,9	54,9	63	72,2
Rede nacional	25,8	26	32,5	39	41,3	43,8	46,4
Rede independente	198,8	200,5	201,6	202,6	203,5	204,4	205,3

Os dados apresentados na pesquisa da ABIH (2006) apresentam a seguinte realidade atual, dos 104.312 apartamentos em operação, 57.983 pertencem a redes nacionais e 46.329 pertencem a redes internacionais, o que representa em termos percentuais, 55,59% do mercado para as redes nacionais e 44,41% para as redes internacionais.

Tabela 7 - Pesquisa de redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro.

Tipo	Número de apartamentos	Percentual
Redes Nacionais	57.983	55,59%
Redes Internacionais	46.329	44,41%
Total Redes no País	104.312	100%

Fonte:ABIH (2006)

Numa projeção para 2007 da disponibilidade de apartamentos, o cenário se configurará em 131.516 apartamentos, sendo que 65.711 serão pertencentes às redes

nacionais e 65.805 às redes internacionais, o que representa, em termos percentuais, 49,96% do mercado para as redes nacionais e 50,04% para as redes internacionais.

Tabela 8 - Projeção de número de apartamentos de redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro até 2007.

Tipo	Número de apartamentos	Percentual
Redes Nacionais	65.711	49,96%
Redes Internacionais	65.805	50,04%
Total Redes no País	131.516	100%

Fonte:ABIH (2006)

A partir de 2007, o que se perceberá é uma inversão da liderança por parte das redes internacionais, enquanto os investimentos das redes internacionais serão de 42,04%, os das cadeias nacionais serão de 13,33% para o período de 2004-2007.

Do número de novos lançamentos previstos para implantação no Brasil, até 2007, 65,48% serão provenientes das redes internacionais, enquanto 34,52% serão provenientes das redes nacionais. Isto acarretará uma inversão na liderança das redes que atuam no Brasil, das nacionais para internacionais. Isto se deve ao forte investimento das redes internacionais (42,04%) em relação ao investimento feito pelas redes nacionais (13,33%).

Tabela 9 - Projeção de aberturas de hotéis pelas redes nacionais e internacionais previstas para o mercado brasileiro até 2007.

Tipo	Número de hotéis	Percentual
Redes Nacionais	58	34,52%
Redes Internacionais	110	65,48%
Total Redes no País	168	100%

Fonte : ABIH (2006)

Os investimentos mais significativos das redes internacionais, serão nos hotéis econômicos e super econômicos, com um potencial de mercado ainda em franco crescimento, em relação aos números internacionais.

O Boletim de Desenvolvimento Econômico do Turismo, (elaborado pela NEATH/EBAPE-FGV, em janeiro de 2006), analisou os dados sobre os motivos da estadia dos turistas no período de out/ dez 2005. Os dados apresentados enfatizam a grande tendência da hotelaria brasileira, ou seja, as viagens de negócios representam 58% do total, seguidas pelas viagens de lazer com 30%; congressos e feiras com 11%; e outros com 1%. A segmentação do mercado estabelecida pela pesquisa foi em relação a hóspedes brasileiros e estrangeiros, os dados obtidos foram de 76% e 24% respectivamente.

Desta forma, a tendência continua sendo o crescimento do turismo de negócios. Os clientes desse tipo de turismo buscam hotéis com localização próxima do trabalho e com facilidade de transporte, uma relação custo/benefício adequada tanto para ele como para a empresa, além da segurança de uma marca conhecida internacionalmente.

Os dados obtidos pela pesquisa da Fipe, em setembro de 2006, apresentam a cidade de São Paulo como a grande receptora de clientes que viajam a negócios (49,4%) e outros (32,5%). O Rio de Janeiro lidera quando o motivo é lazer com 31,5%. O gasto diário do turista de negócios é de US\$ 112,43, enquanto o gasto do turista de lazer é de US\$ 81,87

As estatísticas da Fipe apontam também, o crescimento do turismo doméstico no Brasil e o deslocamento dos meios de hospedagem utilizados por este tipo de hóspede, de casas familiares para hotéis econômicos, favorecendo o investimento do grupo Accor, em hotéis econômicos.

Ninguém sabe precisar exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo, mas os indícios levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm de procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens. De acordo com o livro introdução ao turismo e hotelaria (2000), a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia. No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente França e Inglaterra.

O setor hoteleiro, através de sua prestação de serviços vem crescendo em todo o mundo, e os principais atrativos da empresa hoteleira são relacionados à qualidade dos serviços prestados por ela, com o atendimento de seu pessoal, que precisa ser rigorosamente treinado e altamente qualificado como diz Beni (1998). Conclui-se que a definição de um hotel padrão é um estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiros privativos, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros.

Cabe se perguntar, segundo Fetis (1978), se a hotelaria é uma arte ou uma indústria. Há os que afirmam que, para ser pessoal, um hotel deve seguir sendo artesanal, no sentido nobre da palavra. Outros, ao contrário, afirmam que a hotelaria é uma indústria como qualquer outra.

### **3.6 Operadora Hoteleira**

Segundo Castelli (2005), com a expansão do turismo, no final do século XX, os hotéis se constituíram em grandes redes. Vivemos num mundo globalizado, a era da internacionalização das empresas e a concorrência passou da esfera local para a esfera internacional. As empresas buscam responder a essas demandas com a formação de redes globais, através de fusões e aquisições, além da criação de novas marcas, visando atingir as necessidades de mercado. Em 1984, as viagens internacionais aumentaram em relação ao ano anterior e, desse ano em diante registra-se um crescimento anual permanente, devido à redução nos preços das passagens e aumento na oferta de destinos. Esse incremento movimentou as grandes operadoras hoteleiras, levando-as ao crescimento e surgimento de grandes grupos hoteleiros.

No estudo Raio-X da hotelaria brasileira, as redes hoteleiras do Brasil, (junho de 2004), a engenheira Lílian Goldner e a jornalista Eny Amazonas analisam o mercado hoteleiro, observando o comportamento das 129 mais expressivas cadeias hoteleiras do país. A presença mais forte no cenário nacional é do grupo Accor, que lidera o ranking geral com 16,99% do total das unidades habitacionais disponibilizadas no estudo.

As redes hoteleiras *Choice Atlântica*, *InterContinental*, *Accor*, *Posadas e Starwood* apresentaram um crescimento mais expressivo entre os anos de 2002 e 2006 conforme afirma Proserpio, (2007), contudo as redes *Sol Meliá*, *Best Western e Hilton* diminuíram a presença no território nacional.

Tabela 10 - Ranking das administradoras hoteleiras nacionais e internacionais pesquisadas até agosto de 2006 e lançados pela HIA - *Hotel Investment Advisors*, considerando as empresas que administram hotéis no Brasil.

Administradora	número de hotéis	número de quartos
Accor Hotels	119	18.211
Atlântica	57	10.434
Blue Tree	27	6.087
Sol Meliá	19	4.521
Othon	31	3.538
Transamérica	19	3.043
Nacional Inn	20	2.485
InterContinental	6	2.242
Windsor	8	1.880
Posadas	10	1.878
Bourbon	10	1.792
Bristol Hotelaria	14	1.779
Chambertin	14	1.742
Starwood	5	1.707
Hotelaria Brasil	13	1.527
Tropical	6	1.490
Pestana	8	1.440
Marriot	5	1.320
Deville	9	1.304
Estanplaza	9	1.274
Intercity	11	1.214
Rede Plaza	7	1.134
Hotéis Slaviero	11	1.082
Promenade	13	1.057
Rede Bristol	16	980
Vila galé	3	971
Club Méd	3	920
Luxor	14	862

Administradora	número de hotéis	número de quartos
Travel Inn	11	861
Hilton	2	848
Máster Hotéis	8	752
União Hotéis	9	735
Plaza inn Pontes Hotéis	3	650
Superclubs	2	634
Ourominas	2	627
Oásis Atlântico	3	523
Hyatt	1	470
Iberostar	1	406
Sehrs	1	404
Dorisol	2	328
Ventaglio	2	256
Orient Express	1	223
NH Hoteles	1	135

Fonte.: HIA – Hotel Investment Advisors - Revista hotéis (1/10/2006 p. 58)

Castelli (2005), afirma que, a partir da década de 1960 e posteriores, começaram a surgir cadeias hoteleiras brasileiras em diversas localidades, entre as quais o grupo Othon, Transamérica, Tropical, *Blue Tree*, Deville, Eldorado, *Plaza Inn*, Bourbon, Vila Rica e Luxor Hotéis. Em nível internacional, as grandes redes hoteleiras expandiram-se também em seus mercados domésticos e além de suas fronteiras nos anos 1990. O Brasil foi contemplado por essa expansão, embora de forma tímida. Nos últimos anos, entraram no Brasil empresas como o grupo mexicano Posadas, a portuguesa Pestana, os espanhóis Iberostar e Vila Galé, entre outros.



## CAPÍTULO 4

### MEIO DE HOSPEDAGEM

#### **4.1 *Accor Hotels***

Conforme Cunill (2006), a Accor, em 2002, é a empresa hoteleira que mais tem internacionalização, com 1835 hotéis na Europa, a maioria na França e Alemanha. Nos Estados Unidos, a operadora hoteleira tem 1200 hotéis, enquanto que, na América do Sul, mais de 126 unidades, sendo a maioria no Brasil.

Conforme consta no site da *Accor Hotels* (2006), a Accor pertence a um grupo francês que iniciou suas atividades no Brasil em 1976, no setor de alimentação, com o Ticket Restaurante, passando, a partir de 1977, a atuar no setor hoteleiro, com a implantação do Novotel São Paulo Morumbi, como a primeira rede internacional de classificação quatro estrelas do país. Até 1988, a NHT Hotelaria e Turismo SA era o braço hoteleiro do grupo Accor, tendo, a partir de então, alterada sua razão social para Hotelaria Accor Brasil, controlada pelos grupos Accor/França (50%), Brascan/Canadá (40%) e Espírito Santo/Portugal (10%).

O grupo Accor está presente em 131 países, possuindo cerca de 87 mil empregados. O grupo detém 35 marcas de produtos e serviços no mundo, das quais 17 presentes no mercado brasileiro. No Brasil, o grupo é responsável por cerca de 3% da oferta hoteleira, o que lhe assegura a posição de maior operadora hoteleira do país, com cerca de 7.506 quartos.

A rede, está presente na América do Sul operando 132 hotéis no Brasil, em 52 cidades, por meio das marcas Sofitel (5 unidades), que engloba hotéis de luxo em centros de negócios e turismo, que conta atualmente com cinco hotéis nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e dois empreendimentos no complexo Costa do Sauípe, na Bahia. Sendo que a marca chegará a duas novas regiões, a centro-oeste e a sul, com a abertura do Sofitel Florianópolis e abrirá o Sofitel Jequitimar, no Guarujá; Novotel (12 unidades), formada por hotéis de padrão superior, primeira marca a se instalar no País, com o Novotel Morumbi em 1977, sendo que a marca tem previsão para abrir hotéis em Belo Horizonte e

Palmas, no Tocantins, até fim de 2007; Mercure (72 unidades), comportando hotéis de categoria superior. Recentemente, em agosto de 2006 teve a inclusão dos hotéis Parthenon classificados como Mercure Apartments; Ibis (38 unidades), englobando hotéis de categoria econômica e Formule 1 (5 unidades) com hotéis super econômicos nas cidades de São Paulo, Tamboré (SP) e Curitiba (PR). Atua também na Colômbia, Peru, Equador, Chile, Uruguai, Chile e Argentina.

No livreto de acolhimento da *Accor Hotels* (2007 p.9 – ver anexo na p. 126) a Accor descreve a missão de estar comprometida com a hospitalidade, através de muita energia, tendo foco, entusiasmo, ética, empenho, promessa, “fazer acontecer”, envolvimento, engajamento e comprometendo-se com o resultado. A hospitalidade na Accor significa ter prazer em atender e sentir-se bem com o cliente, acolhendo-o com a máxima cortesia, tratando-o com respeito, superando e apresentando um excelente custo/benefício, cumprindo as expectativas do cliente, provendo conforto e segurança, além de produtos diferenciados, sempre com muita atenção e cortesia e à disposição para ajudar sempre o cliente.

Fonte: Voice – assessoria de imprensa corporativa da Accor – 26/06/06

Drucker (2002), afirma que, para se manter numa posição de liderança em qualquer país desenvolvido, uma empresa precisa cada vez mais atingir e manter a posição de liderança em todos os mercados desenvolvidos do mundo.

Segundo Collins & Porras, no Boletim do Gestor Accor (2006), capital, trabalho e tecnologia já não são os únicos trunfos para o sucesso de uma empresa. Os mercados têm produtos similares, preços e benefícios equivalentes, mas o que diferencia mesmo uma empresa de outra é a cultura, o modo de fazer os negócios, de tratar os clientes e colaboradores. O destaque mais freqüente entre as empresas bem sucedidas em todo o mundo é a prática na identificação e difusão dos valores das empresas, compartilhados com os colaboradores, em todos os níveis, em todos os dias.

Os hotéis da *Accor Hotels* estão concentrados nas regiões sudeste e sul, estados com economia mais estável.

Mapa 2 – hotéis da Accor em operação no Brasil por região



Fonte: Castro (2007) - Accor Hotels, setor de desenvolvimento.

Os valores mundiais Accor, conforme o Boletim do Gestor (2007 – ver anexo na p. 125) são:

- Inovação: estabelece que devemos olhar adiante, antecipando-nos e agindo de forma a criar novas soluções que contribuam para o progresso;
- Espírito de conquista: Assumimos riscos e combinamos audácia, iniciativa e espírito de equipe para nos desenvolvermos;
- Performance: Impor a nós mesmos, a cada dia, altos níveis de exigência individual e coletiva, buscando o melhor de nós mesmos para obter o melhor resultado;
- Respeito: Consideramos e valorizamos homens e mulheres, em todo o mundo, com toda a sua diversidade, tanto dentro quanto fora do grupo;
- Confiança: Nós criamos “a priori”, um clima e uma relação de confiança entre todos.

O diretor geral da Accor, Gilles Péliesson (2007), julga que todos os colaboradores juntos se unem e os valores que difundem os diferenciam das demais redes hoteleiras. Os valores impõem compromissos que terão sentido se incorporados ao modo de ser e agir, em todas as atividades e relacionamentos cotidianos.

A *Accor Hotels* tem um compromisso com os acionistas na busca de maior rentabilidade dos hotéis e aumento no valor das ações do grupo bem como com os hóspedes, com as ações que estão sendo desenvolvidas para o crescimento e identidade de cada bandeira até o ano de 2010, sem deixar de pensar no colaborador, que faz com que a operação seja garantida através dos serviços oferecidos aos hóspedes e clientes.

## 4.2 Novotel

Kotler (2005) define marca como sendo um nome, um termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinada a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-lo dos outros concorrentes. Uma marca é um produto ou serviço que agrega dimensões que o diferenciam dos demais e desenvolvido para satisfazer a mesma necessidade sendo no setor de serviços, simbólica, emocional e intangível.

O livreto de acolhimento da *Accor Hotels* (2007) descreve a marca Novotel como sendo direcionada para homens e mulheres de negócios e famílias. Os hotéis desta rede diferenciam-se por suas instalações modernas, seus apartamentos padronizados, um mesmo padrão arquitetônico e serviços descomplicados, onde os hóspedes sentem-se seguros, mas independentes.

Em sua obra, *The growth strategies of hotel chains*, Cunill (2006), afirma-se que a marca Novotel foi fundadora da Accor. É uma bandeira que designa hotéis de três e quatro estrelas, construído de acordo com os padrões estabelecidos para a marca, principalmente a mobília e banheiro. A marca está situada no topo do segmento superior e tem serviços completos, normalmente localizados nas cidades e próximos a aeroportos e auto-estradas. Cunill (2006), descreve que uma marca é fundamental para a estratégia de um produto. O desenvolvimento de um nome, de uma marca, demanda muito investimento, principalmente em publicidade e promoção. Uma marca forte fideliza clientes. Isto é evidenciado quando um grande número de clientes requisita a marca desejada ou recusa a compra de um produto substituto. A marca é criada para estimular o consumidor a comprar e manter-se leal a ela. A indústria hoteleira necessita desenvolver marcas fortes para sobreviver e competir no mercado. Para manter a lealdade dos clientes a uma marca, deve-se levar em conta que:

- Cada marca deve ser definida conforme certas especificações que podem ser adaptadas ao segmento de mercado;
- Cada marca deve ser criada com qualidade e padrões consistentes, atraindo diferentes segmentos de mercado;
- Cada marca hoteleira deve ser usada consistentemente, de acordo com seus objetivos,

Para Castelli (2005), a marca representa a assinatura da empresa, a referência dos bens e serviços oferecidos. Uma vez consolidada, a marca diz muito da empresa, como a forma de tratar e de acolher as pessoas. O cliente, ao escolher uma marca de hotel, entende que a necessidade de repouso e de abrigo atendida por ela irá satisfazê-lo. Tudo isso está em consonância com a filosofia ou política praticada pela bandeira, ou marca hoteleira. Para cada tipo de hotel existe uma contextualização que lhe é peculiar e que cria uma característica de acolhimento. Hoje estão surgindo inúmeras marcas de meios de hospedagem dentro de uma mesma organização, com o objetivo de melhor atender a segmentos definidos de mercado. A diversidade de marcas confirma a tese de que os hotéis

buscam uma segmentação definida no mercado, motivo pela qual as redes hoteleiras criam marcas diferentes para atender segmentos distintos de mercado, buscando a fidelização dos clientes.

Rosenzweig e Raillard (2001), descrevem: Novotel é o nome de uma cadeia de hotéis descentralizados, inicialmente implantados nas periferias das cidades, próximos dos grandes eixos viários e de aeroportos, próximos a zonas industriais e comerciais, concebida para homens de negócios, contudo igualmente atendendo às necessidades dos turistas que estão de passagem. Oferecia à sua clientela apartamentos de 24 metros quadrados com grande conforto por um preço modesto, bar e restaurante aberto até a meia-noite, salas de reuniões e estacionamento gratuito, além de piscina. O Novotel foi concebido seguindo uma carta com regulamentos a serem seguidos, que permite o gerenciamento dos serviços oferecidos aos clientes, acionistas, colaboradores e toda a comunidade. A marca foi criada em 1967 em Lille, pela “*Société d’Investissement et d’Exploitation Hôtelière*” (S.I.E.H) constituída por G. Pelisson, Paul J. Dubrule e Maurice Simon, como um motel muito criticado pelos clientes franceses por estar instalado num deserto. Em 1970 se constitui a *holding* Novotel S.A. (Pierre Alain e Ives Bertrand) com o fim de desenvolver a S.I.E.H fora da França, com contratos de franquia, técnica de financiamento moderna, dinâmica que tornou possível a aceleração da expansão, economizando financiamentos próprios. A vocação muito particular da marca Novotel foi satisfazer seus colaboradores e acionistas e ganhar muito dinheiro. Naquela época, não queria dizer grande coisa, porém sempre orientada para o turismo de negócios internacionais. A satisfação dos clientes é a verdadeira base de toda a atividade do Novotel, onde os clientes buscavam segurança e facilidade de fazer as reservas. As estratégias do Novotel previam salas de jogos para crianças. O êxito do Novotel em grande parte se deve ao trabalho em equipe com forte espírito de iniciativa e à política de franquia que possibilitou o crescimento da bandeira.

Segundo Fetis (1978), a bandeira Novotel foi desenvolvida com base no conceito de modernidade e conforto, combinado com um espaço para reuniões e lazer. Os hotéis da rede passam por constantes processos de modernização e o fato de a rede estar sempre inovando garante sua posição de liderança no mercado.

A filosofia da bandeira Novotel em todo o mundo pode ser definida pela expressão “Seja bem-vindo”. A marca prima pelo bem-estar do hóspede, esteja esse a negócios ou em uma viagem de lazer com a família, fazendo com que ele se sinta em uma extensão de sua própria casa. Essa expressão, em termos de hospitalidade turística, dá um

sentido de acolhimento, segurança, conforto e bem-estar, de modo geral, como comentado por Dias (2002), além de liberdade e autonomia quando hospedado em um dos hotéis espalhados pelo mundo.

O Novotel tem como um dos principais valores o bom-humor. Todos os colaboradores devem servir da maneira mais cordial possível e a polivalência deles está presente em cada serviço oferecido ao hóspede. A sinergia e o espírito de equipe são trabalhados através dos treinamentos feitos logo na admissão dos colaboradores que, além das políticas da empresa, aprendem a interagir com os hóspedes e com os colegas de trabalho.

A bandeira Novotel é a maior marca de hotéis fora dos Estados Unidos, possuindo mais de 53 mil quartos. Sua classificação não é denominada de luxo e nem econômica, situando-se entre as duas classes, denominada *midscale*, ou seja, de padrão médio, também conhecido no Brasil como categoria superior.

O que torna a marca Novotel conhecida mundialmente é o seu diferencial. A marca oferece apartamentos padronizados e com qualidade nos serviços prestados em todos os seus hotéis.

Segundo Henry Ford II, (apud FETIS 1978), a empresa do futuro será a dirigida por criativos, animadores, gente capaz de compreender as transformações do entorno e extrair benefícios das mesmas.

Para os colaboradores se buscava condição de trabalho, segurança de emprego, salários elevados, principais exigências dos colaboradores, possibilitando a formação, responsabilidade e promoção.

A bandeira Novotel está sendo redirecionada, até o ano de 2010, segundo palestra do Sr. Frederic (2007) responsável pela Novotel a nível mundial, na busca de mais padronização e modernidade aos hotéis.

### **4.3 Novotel São Paulo Center Norte**

O Novotel São Paulo Center Norte, também chamado de Novotel Center Norte, localiza-se na Av. Zaki Narchi, 500 Vila Guilherme, São Paulo, SP CEP.02029-000, privilegiadamente ao lado do Shopping Center Norte e próximo aos maiores pavilhões de feiras e exposição da América Latina, o Anhembi e Expo Center Norte, além do Mart Center, localizado a 3 km do empreendimento.

O aeroporto internacional de Cumbica está localizado a treze quilômetros do hotel. O centro histórico da cidade encontra-se a três quilômetros e meio e este ainda fica próximo às saídas das rodovias Fernão Dias, Ayrton Senna, Dutra, Anhanguera, Bandeirantes e Castelo Branco. Além disso, existe um crescimento latente da indústria de entretenimento na região, com bares, casas noturnas e restaurantes. A boa localização é uma característica presente em todos os hotéis da marca Novotel.

O Novotel Center Norte é constituído atualmente por 392 apartamentos, mas o novo projeto batizado de *Office Tower*, destinado à locação exclusiva de grandes escritórios comerciais, reduzirá o número de apartamentos a 287. O hotel tem 11 salas modulares, com capacidade para até 850 pessoas, com 2.800 metros quadrados de área, com entrada independente, altamente tecnológica e apta a atender todo e qualquer tipo de cliente, tendo em cada sala ponto de dados, voz e água. O amplo estacionamento, com capacidade para 800 veículos, está à disposição dos hóspedes e clientes de eventos, além de exclusivo estacionamento para ônibus, com serviço de manobristas. O hotel está próximo das estações do metrô Tietê e Carandiru e ao Terminal Rodoviário do Tietê, além do Campo de Marte, local destinado a táxis aéreos, aviões particulares e helicópteros. A Accor enxergou, há seis anos, uma oportunidade para a rede Novotel no maior centro de exposições, eventos e consumo da América Latina, o complexo do Anhembi, devido à ausência de um hotel de bandeira internacional com estrutura nessa localidade. Estavam presentes na região da Vila Guilherme, o Expo Center Norte, Shopping Center Norte, Lar Center e Anhembi. A Accor implantou o Novotel São Paulo Center Norte para atender ao público que visita essa região, a fim de participar de feiras.

O Novotel São Paulo Center Norte pertence ao grupo Center Norte SA, que possui atividades no Brasil há mais de 60 anos. Atua no ramo químico e imobiliário, com o projeto “Cidade Center Norte”, complexo que agrega Shopping Center Norte, Lar Center e Expo Center Norte.

A política de grade tarifária adotada pelo Novotel Center Norte é de preço justo, garantindo ao cliente clareza e transparência. Essa política pode ser considerada um dos motivos pelos quais a marca se encontra em franca expansão em todo o Brasil.

O clima organizacional decorre de uma busca de melhoria no atendimento. O Novotel Center Norte disponibiliza aos colaboradores todos os recursos necessários para o seu aprendizado, conseguindo com isso um índice de satisfação de 93% e um baixo



*turnover*, que gira em torno de 30%, porém a empresa tem como meta baixá-lo, deixando-o em torno de 26% segundo estatística da própria Accor Hotels.

O Novotel São Paulo Center Norte é gerenciado pelo Sr. Carlos Alberto de Almeida, representante da *Accor Hotels*. O hotel acompanha os padrões estabelecidos para a bandeira, bem como atende as especificações determinadas pela operadora hoteleira. Os treinamentos são planejados de acordo com as avaliações dos colaboradores anualmente, corrigindo os processos para o atendimento das necessidades dos hóspedes através de treinamentos. Há suporte de marketing, comercial, manutenção, jurídico, operacional para a garantia da qualidade do produto e dos serviços prestados aos hóspedes.

Nesse empreendimento, de propriedade da família Baumgart, a gestão não é feita pela família e sim pela operadora *Accor Hotels*, o que demonstra a aceitabilidade de uma gestão terceirizada.

#### **4.4 Apresentação da pesquisa de campo**

Transcreve-se abaixo a entrevista e análise dos resultados da pesquisa de campo. A seqüência da análise segue a ordem das questões do instrumento de pesquisa. São também comentados os resultados dos depoimentos feitos com o gerente geral do Novotel São Paulo Center Norte, Sr. Carlos Alberto de Almeida, com o representante da família Baumgart, proprietária do hotel Center Norte SA, Sr. Sergio Pasqualin.e com o responsável pela marca Novotel no Brasil Sr. Bernd Hofmann.

##### **4.4.1 Entrevista com Carlos Alberto de Almeida**

A entrevista foi feita com o gerente geral da unidade, o Sr. Carlos Alberto de Almeida no dia 24 de janeiro de 2007 no Novotel São Paulo Center Norte, que me recebeu para conversar sobre a parceria que há entre a rede *Accor Hotels* e a família Baumgart, através do hotel Center Norte SA de propriedade da família, que compõe a Cidade Center Norte.

Segundo o Sr. Almeida, o contrato que a família Baumgart tem com a Accor Hotels para administrar o hotel Center Norte SA, é um contrato de administração, que segundo ele, envolve menos riscos e menos responsabilidades para o alcance de

faturamento e, conseqüentemente, melhores resultados para a *Accor Hotels*. No caso do contrato de arrendamento, se não for alcançado o resultado, o pagamento do aluguel nem sempre é garantido. A Accor tem preferência em fazer contratos de administração, contudo, se a outra parte não cede, existem outros tipos de contrato a serem oferecidos, como arrendamento ou franquia. Como a família Baumgart não tem conhecimento da área de hotelaria, se preocuparam em garantir uma bandeira com visibilidade e logística internacional, com credibilidade e buscaram no mercado uma rede que pudesse satisfazê-los, pois hotelaria, não é o *core business* deles. O critério decisivo para o acordo baseou-se mais na credibilidade do que no tipo de contrato a ser feito e a Accor teve habilidade em acordar com eles o contrato de administração. A partir daí entraram na negociação dos *fees*.

No contrato de administração, todos os funcionários são registrados e recebe seus salários pelo Center Norte. A Accor tem responsabilidade trabalhista sobre estes funcionários. Legalmente os funcionários são vinculados ao Center Norte SA, porém, como a administradora está sob a operação de um gerente indicado pela Accor, este determina os procedimentos operacionais para a equipe. A Accor não centraliza a operação da unidade, dando plena autonomia ao quadro gerencial, dentro de regras que digam respeito à marca, controles, segurança patrimonial, riscos, coberturas de seguros entre outros padrões. O gerente é responsável pela contratação e demissão dos funcionários e não sofre interferência da família Baumgart, nem de seu representante legal.

Os treinamentos têm um direcionamento da gerência do hotel, sendo uma prerrogativa da Accor e do gerente que a representa. Os treinamentos acontecem *on line*, *on the job*, ou através de revisão de certos procedimentos feitos pelas chefias. Depois de detectadas as necessidades de treinamento pela Accor, de acordo com a evolução do mercado, tecnologia e novos programas que são implementados pela rede, começa a preparação dos funcionários para que acompanhem essas novas tecnologias ou interajam com um novo sistema ou processo. Essa atualização é feita através da Assessoria da Academia Accor, primeira academia de serviços do Brasil, ou através da contratação de consultores externos. Com o desenvolvimento comportamental no mundo e novas necessidades dos clientes, prepara a equipe para atender as exigências e se adequar aos sistemas de distribuição.

Segundo Almeida, a qualidade nos hotéis operados pela Accor está ligada à cultura organizacional e aos seus valores. Tem a ver com processos, tecnologia e o

ambiente entre as pessoas que se completam para a garantia da qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes. O *turnover* deve ser gerenciado para que não seja elevado, nem tão pouco baixo, para a garantia dessa qualidade. O elemento humano deve ser sociável, fundamental para o profissional em hotelaria, ter paciência para lidar com pessoas, gostar de gente e ter boa comunicação. O colaborador filiado a uma rede hoteleira tem vantagens sobre a gestão familiar, pois há facilitação e ajuda na criação da cultura, além do orgulho de pertencer a uma bandeira internacional com forte conotação intangível, o que é diferente de ver “a cara do dono diariamente”.

O funcionário tem perspectiva de desenvolvimento e crescimento profissional, diferentemente da empresa familiar que pensará nos interesses familiares e não no elemento profissional, que vê a perspectiva com coerência e significado. Todos os dias, num grande grupo, há mudança de profissionais através de promoções, deslocamentos, transferências e novas oportunidades. Numa empresa familiar o pensamento de desenvolvimento está direcionado aos membros da família.

A hospitalidade está inserida na marca Novotel com a frase “seja bem vindo, sinta-se à vontade” onde o cliente tem uma percepção da hospitalidade que está impregnada na cultura das pessoas e que a marca carrega por si só. Essa hospitalidade é intangível, não se tem como tocá-la nem vê-la, mas atingir a percepção do cliente, quando vê uma marca forte, que exerce um poder que lida com o inconsciente das pessoas. A Accor soube desenvolver uma cultura fortemente focada nas necessidades dos clientes, com praticidade, criando uma cultura de hospitalidade que está em vários serviços oferecidos, desde a arquitetura dos hotéis, passando pela formatação dos apartamentos com as áreas de trabalho, com a comunicação e muito nos valores, além do comportamento das equipes. Uma família tem dificuldade em construir isso, pois necessita de uma dinâmica muito ampla, diferente de uma rede que consegue distribuir no mercado essas sensações e o conjunto ao qual se denomina hospitalidade. Sendo as culturas muito diferentes, pode haver atrito e até concorrência, criando um ambiente perverso na comunicação, o que pode confundir o mercado.

O senhor Almeida acredita que o modelo de gestão em sistema de franquia amplia a base de negócios e volume das operadoras hoteleiras, mas tem que ser altamente gerenciado pelo gerente da marca, ter retro-alimentação para não ficar defasado no tempo, nas tecnologias, nas atitudes, nos sistemas de contabilidade e segurança, patrimoniais e dos setores operacionais, tudo muito alinhado e acompanhado.

A Accor, assim como qualquer outra operadora internacional se interessaria em participar do processo de negociação para administrar o empreendimento da família Baumgart, com o porte das salas de eventos e sua localização próxima ao maior complexo de pavilhões para feiras e de São Paulo, o Anhembi e o Expo Center Norte, uma questão de estratégia, de posicionamento e de penetração de mercado. A vocação do Novotel Center Norte é atender fundamentalmente o cliente de feiras e eventos, segmento trabalhado com muito foco. O hotel está afastado do centro financeiro da cidade de São Paulo, atendendo parte da cadeia produtiva dos maiores eventos da América do Sul.

O grupo Baumgart, é economicamente muito forte no mercado. O Shopping Center Norte, parte do Complexo Cidade Center Norte, e está vinculado à família com uma linguagem sintonizada. É bom dizer que o Novotel é um hotel alinhado à campanha família, mas está posicionado como um hotel de clientes de negócio, preocupado com crianças e também com família.

A família Baumgart está trabalhando na sucessão dos negócios e com os descendentes para assumirem cargos dentro das empresas do grupo Otto Baumgart. No Novotel Center Norte não há interferência da família. O relacionamento é bastante cordial e tem cláusulas de contrato que preservam as responsabilidades de ambas as partes o que, de certa forma, protege este tipo de intervenção.

A tendência da hotelaria mundial está diretamente relacionada à distribuição e redução de custos e não se acredita que a família Baumgart venha no futuro a administrar o empreendimento hoteleiro e ir contra a tendência mundial.

A Accor recebe uma remuneração através de incentive *fees* ligados à receita bruta operacional, ou seja o volume total de negócios feitos, além do *basic fee*, onde recebe um percentual ligado ao resultado, caso haja lucro. Além dos *fees*, há uma taxa de remuneração que se destina ao pagamento dos serviços de reserva, compras corporativas, marketing institucional para ser retro-alimentado.

Na entrevista, com o Sr. Carlos Alberto de Almeida consegui obter algumas informações muito importantes que determinam a influência da cultura e dos valores da empresa na qualidade da hospitalidade oferecida aos hóspedes e clientes. Receber bem fazendo com que os hóspedes se sintam à vontade depende muito mais do que a qualidade dos serviços melhorados com os treinamentos, depende das pessoas e no que elas acreditam e pregam para o bem estar de seus colaboradores, acionistas e clientes.

#### 4.4.2 Entrevista com Sergio Pasqualin

A entrevista foi feita com o representante da Center Norte SA, o Sr. Sergio Pasqualin, no dia 16 de fevereiro de 2007, na administração da Center Norte SA instalada no Shopping Center Norte, onde me recebeu para conversarmos sobre a parceria que há entre a rede *Accor Hotels* e a família Baumgart, através do Novotel São Paulo Center Norte de propriedade da família, que compõe a Cidade Center Norte.

O Sr. Pasqualin iniciou a conversa explicando que o Complexo Cidade Center Norte é o maior projeto imobiliário do Brasil, projeto multi-uso com vários equipamentos como o Shopping Center Norte inaugurado há 23 anos, que com o bom resultado fez com que lançassem o Lar Center, e com o resultado desses dois, lançassem os pavilhões de exposição Expo Center Norte, que alavancou o Novotel São Paulo Center Norte. O bom resultado desses empreendimentos está motivando o grupo para a construção de uma Arena. O complexo está localizado num terreno de 600 mil metros quadrados, com uma área construída e produtiva, locada, de 300 mil metros quadrados, sendo uma atividade de origem única no Brasil.

Depois de alguns anos de operação dos pavilhões havia uma demanda reprimida na região, já que, até o ano de 2000, havia uma oferta de 180 apartamentos na zona primária oferecida pelo Hotel Brasília *Small Town*. Com o crescimento das feiras na região, tomou-se a decisão de implementar o projeto. Desde o início da inauguração do Shopping Center Norte, já existia a intenção de desenvolvimento do projeto de um hotel dentro do complexo Center Norte, visão que os acionistas tinham há muitos anos e aconteceu de fato principalmente em função do Expo Center Norte.

O gerador da ocupação do hotel é o Expo Center Norte que teve uma visitação de um milhão quatrocentos e quarenta mil pessoas em 2006 e dessas, 30% são procedentes de fora de São Paulo, número significativo e que tem necessidade de hospedagem. O pólo gerador não é somente o Expo Center Norte. O Anhembi também é um pólo gerador de ocupação para o Novotel Center Norte, pois os calendários dos pavilhões têm coincidências ou não de programação que acontecerem dentro da mesma semana.

A área de eventos do Novotel Center Norte é bastante grande. São 2.800 metros quadrados e isso é proposital para que haja os congressos e seminários feitos paralelamente às feiras realizadas na Expo Center Norte, como um apoio às empresas expositoras que, em 2006, foi da ordem de mais de 10 mil, expondo nos pavilhões, aproveitando esse momento

para fazer reuniões com equipes de vendas e lançamento de produtos que extrapolam o ambiente da feira. Essa necessidade fez com que, no desenvolvimento do produto Novotel se contemplasse umas áreas generosas, distribuídas em 11 salas, bastantes flexível. As salas também são muito utilizadas para que a ocupação do hotel não seja sazonal durante o período em que não há feiras.

Em números, dos 30 dias do mês, somente 10 a 12 são utilizados para a feira, dando efetivamente ocupação hoteleira. Isso ocorre devido à necessidade de um período para montagem e desmontagem das estruturas necessárias da feira. Nesses intervalos, não há público visitante nem hóspedes provenientes desses eventos. Como a zona primária não tem característica industrial nem terciária, não é geradora de ocupação. A área de eventos do hotel tem potencial para atender reuniões que ajudam a manter uma ocupação média, sem picos como acontece no *Holliday Inn Anhembi*, concorrente direto, que é prejudicada pela falta de área de eventos. Ao lado desse, tem o auditório do parque Anhembi que por ter uma administração separada, não consegue coordenar conjuntamente a utilização do espaço para gerar ocupação para o *Holliday Inn Anhembi*. Em 2006 tiveram mais de 460 eventos na área de convenções do Novotel Center Norte, um número bastante expressivo segundo Pasqualin.

O controle do relacionamento com os expositores que freqüentam as feiras na Expo Center Norte é do promotor da feira, não da Expo Center Norte, que não tem um relacionamento comercial direto com o expositor. O conhecimento dos expositores é informal, mas há uma política que toda vez que é feita a comercialização dos pavilhões junto ao promotor, que é o cliente, é feita uma gestão para direcionar o lançamento da feira no hotel, momento em que todos os expositores são convidados e podem conhecer o Novotel Center Norte, suas instalações e serviços. Os valores envolvidos com uma locação nos pavilhões são muito maiores na Expo Center Norte, motivo pela qual não se condiciona a locação dos pavilhões à ocupação no hotel. Como há perfis diferentes de expositores, estes necessitam de níveis de hotel diferentes. Só isso é um fator para não se vincular um ao outro. Como o Novotel Center Norte tem uma oferta de 392 apartamentos, o esforço que pode ser interessante para a atividade hoteleira pode ao mesmo tempo, ser desgastante para a atividade do pavilhão. A política tem se mostrado correta, pois quando há feira a ocupação sobe naturalmente. Há uma política de serviço com um bom equipamento e que se consolida ano a ano.

A Center Norte através de seus acionistas pensou em vários cenários para a administração do hotel. A vocação da Center Norte é imobiliária, com 600 lojas no Shopping Center Norte, o que é um bom negócio, impossível de fazê-la sozinho. O grupo não tem *know how* para administrar as lojas de diversos ramos de atividades que atuam no Shopping Center Norte e Lar Center. Impossível também desenvolver 90 eventos por ano para a Expo Center Norte, por isso se faz a locação. Na atividade hoteleira debateram exaustivamente a administração própria e chegaram à conclusão que não era a vocação da família Baumgart. Uma vez definida a alternativa de administração terceirizada, foram ao mercado para ver as opções existentes. Dentro dos parceiros encontrados, um dos pontos mais importantes na avaliação para a tomada de decisão, foi o perfil das administradoras com muito tempo de experiência e projeção de continuidade no mercado. Queriam a certeza da longevidade, fugindo do perfil de possíveis administradoras que pudessem fazer a implantação e, depois de determinado tempo, vendê-la. No final das negociações, com quatro alternativas encontradas no mercado brasileiro, decidiram por duas e, como havia muito tempo para negociar, puderam fazer tranquilamente o contrato que, num determinado momento das negociações, não tinham diferença e recaiu a decisão pela Accor. Mas o fator determinante para a escolha foi os anos de consolidação que a Accor tem no mercado brasileiro. O custo, na análise final, eles tinham consciência que poderiam alcançar com a Accor ou outra operadora.

A bandeira Novotel foi uma surpresa para o grupo Baumgart e para a Accor. Como a região primária, entorno do empreendimento, é muito diferente do restante da cidade, queriam um equipamento atrativo e que não tivesse conotação de hotel cinco estrelas. A própria Accor, ao ver a região, não pensou em sair de um Novotel para um Mercure ou Sofitel. No momento de fazer a arquitetura interior, foi dado um tratamento mais próximo de um *Gran Mercure* do que um Novotel, com a preocupação de ter um equipamento bem instalado com um preço de quatro estrelas.

A escolha pelo contrato de administração com a *Accor Hotels* foi por acreditarem que a Cidade Center Norte, através da sinergia de seus equipamentos e a expansão dos pavilhões, além da inauguração da Arena ao longo do tempo, com certeza daria melhor retorno aos acionistas.

Pasqualin comenta que, em 2000, a oferta de apartamentos na região, que era de 180 apartamentos, subiu para mais de 2000 em 2006, com os hotéis instalados na zona primária. Haverá no hotel, a redução de uma torre, do total de três do hotel, diminuindo a

oferta para 286 apartamentos disponíveis. Nunca cogitaram em ter um contrato de franquia para o hotel e, de junho de 2000 a fevereiro de 2006, nunca tiveram nenhuma crítica na operação feita pela *Accor Hotels*. O Center Norte SA não tem intenção em ter uma rede de hotéis, nem Shopping Centers. São 24 anos concentrados na Cidade Center Norte.

Os funcionários do hotel são todos vinculados a Center Norte SA e os acionistas não têm nenhuma ingerência no treinamento dos funcionários, sendo uma decisão 100% da Accor. A participação que existe é no que diz respeito à área de prevenção para que não haja conflito comercial. Há uma política de confiança adquirida ao longo do tempo, somada ao bom serviço da Accor. Apesar de todos serem funcionários registrados pela Center Norte SA, Pasqualin tem clareza de que eles se sentem funcionários da Accor, que tem uma política mundial adequada ao mercado brasileiro e filosofia muito clara.

Pasqualin sente necessidade de mais aproximação entre Center Norte SA e *Accor Hotels* na divulgação do hotel ao mercado e na mistura de culturas, pois são dois perfis totalmente diferentes de empresas. A Accor é uma rede hoteleira consolidada mundialmente e a Center Norte, estritamente familiar e regional. Hoje, a única atividade do grupo que é administrada 100% por terceiros, e que inclusive assina cheques pela Center Norte SA é a Accor, através do Novotel Center Norte, algo impensável há alguns anos na estrutura familiar da Center Norte. Isso tem explicação pela profissionalização da Accor, mostrando que é possível crescer com parceiros.

Há reuniões mensais com a Accor, na pessoa do gerente geral do Novotel Center Norte e sempre é envolvida uma pessoa da família, um dos herdeiros, para acompanhar as informações juntamente com os representantes da Center Norte SA. Como o Novotel Center Norte está profissionalizado, há apenas o acompanhamento e avaliação mensal.

A Center Norte SA através dos seus representantes, cobra bastante a forma de administrar do Novotel Center Norte e tem dúvidas na eficácia da central de reservas para com o hotel.

Pasqualin acredita que a Accor deve envolver mais os parceiros nas decisões corporativas e divulgação junto à mídia, pois são os reais contribuintes e não a Accor que se utiliza desses parceiros para subsidiar de alguma forma programas beneficentes junto à comunidade. Comentou que a Accor é uma das melhores empresas para se trabalhar, e que os funcionários estão seguros em trabalhar no Novotel Center Norte, que tem baixa rotatividade.



A entrevista serviu para identificar que a Center Norte SA deixa a *Accor Hotels*, através da gerência geral, operar o hotel e fazendo com que os funcionários se sintam à vontade em pertencer a uma das melhores empresas para se trabalhar. Ficou nítido que a Accor preserva e impulsiona os crescimentos profissionais dos colaboradores, oferecendo oportunidades nos hotéis que administra. Os custos de operação são muito analisados e requerem sempre explicações e razões desses investimentos, haja vista que esses são feitos pela família Baumgart. Estão contentes com a operação e com o contrato de administração que deverá em longo prazo ser benéfico para os acionistas. Acredita que a Accor deveria estar mais próxima deles, envolvendo-os nos programas beneficentes e nas discussões sobre a necessidade de investimentos para a atualização dos equipamentos existentes na operação, haja vista que este é um investimento do acionista, não da *Accor Hotels*.

#### **4.4.3 Entrevista com Bernd Hofmann**

A entrevista com o senhor Bernd Hofmann, gerente de operações, responsável pela bandeira Novotel no Brasil e na América do Sul, marca da *Accor Hotels* de categoria *midscale*, ocorreu no dia 14 de maio de 2007.

Tem como responsabilidade, a condução e alinhamento dos padrões da bandeira Novotel na América do Sul, e sob seus cuidados, doze hotéis no Brasil, um no Peru e um no Chile. Está no cargo há mais de 8 anos, depois de ter gerenciado hotéis do grupo no exterior. Através das diretrizes da matriz francesa, faz com que os hotéis incorporem as mudanças sugeridas, fazendo com que atendam às necessidades de modernidade cada vez mais exigidas pelos hóspedes e clientes. Guardião da marca e seus conceitos, interlocutor para quaisquer assuntos, seja desenvolvimento, aberturas, recursos humanos, entre outras.

Comentou que a *Accor Hotels* têm vários modelos de contratos de gestão. Atualmente o grupo está vendendo alguns hotéis próprios na Europa e Estados Unidos para se capitalizar e com isso ter subsídios para investir em novos países, principalmente na China, Índia e América Latina. Na Europa, o contrato de gestão mais comum é o arrendamento, devido aos parceiros, fundos de pensão que, obrigatoriamente, têm de investir um percentual do patrimônio, protegendo os investimentos dos acionistas, sem riscos. A Accor iniciou suas atividades com hotéis, através de contratos de franquia, o que acelerou o crescimento da marca, espalhando-se pelo mundo. Hoje, o contrato é franquia é

menos utilizado haja vista que as marcas já estão mais conhecidas no mercado. No Brasil, a Accor opera com quatro tipos de contratos, sendo filial, arrendamento, administração e franquia. O contrato que mais se desenvolve no Brasil é o de administração, sem riscos para a *Accor Hotels*. Com a estabilização econômica e com a diminuição da oferta hoteleira, o contrato de administração deixará de ser interessante, fazendo com que a Accor acredite mais no Brasil e sua economia, fechando mais contratos de arrendamento, o que dá autonomia à Accor e à equipe de operações para desenvolver o trabalho dentro dos padrões da marca. Esse tipo de contrato dá mais resultados para a rede hoteleira e evita desgastes desnecessários com proprietários.

A família Baumgart tem muita visão e profissionalismo e sabe que, para operar um grande hotel precisa de uma operadora. Após um trabalho de seleção, identificou a Accor como sendo o mais profissional e completa para administrar o Novotel Center Norte. O hotel foi o início da modernização da bandeira Novotel no Brasil, pois os hotéis já estavam desgastados e precisavam se atualizar. Acompanhamos a finalização do hotel e sugerimos mudanças para que tivéssemos um produto a altura das exigências do mercado. Acredito que a decisão dos Baumgart escolherem a Accor para administrar o hotel, deve-se pela consolidação da rede no país, uma das que mais acreditou e investiram nos últimos anos, estando na cidade desde o ano de 1997 com o Novotel Morumbi. Havia outras redes concorrendo com a Accor, mas acredita que a confiança que o mercado deposita na Accor, além da indicação de empresários, foi fator determinante para a escolha.

A Accor tem um contrato de administração do Novotel Center Norte, escolha feita pelos proprietários do empreendimento. A decisão em aceitar essa administração está que, 65 % dos hotéis controlados pelo grupo no Brasil são atrelados a um contrato de administração e como desconhecíamos a região, necessitando de um produto próximo aos pavilhões mais visitados no país, nada mais oportuno que controlar o hotel Center Norte. A família Baumgart não tem *know how* na administração de hotéis, são uma empresa com foco imobiliário, motivo da busca por uma rede que pudesse controlar o hotel, concebido para agregar valor ao complexo Cidade Center Norte. A grande vantagem de o hotel ser administrado pela Accor, é por ser uma marca forte, com distribuição, notoriedade, garantia de ótimos profissionais, respeito às normas e leis, ética, com responsabilidade social e a que dá melhor retorno de investimento dentro da realidade do seu mercado.

A Accor tem consciência da importância de ter bons parceiros e relaciona-se em vários níveis, como presidência, diretoria, gerência e operações. No início das operações, o

que é normal, houve uma fase de se conhecer e entender, que necessitava esclarecimentos periódicos. Hoje o relacionamento é de confiança e de orgulho mútuo de estar em conjunto nesse projeto. Há um relacionamento aberto e muito transparente em suas ações. Todos os anos apresentam o orçamento para o ano seguinte, os investimentos necessários para manter o produto atualizado, bem como as ações estratégicas para melhorar a *performance* do hotel no mercado. Assim, os representantes da família Baumgart sabem as ações que serão tomadas, previsão de gastos e receita líquida. É importante saber que se preocupam com a conservação do patrimônio, através de melhorias, investimentos e adequações do produto.

A família Baumgart não poderia administrar o hotel com a mesma eficiência que tem com a parceria da Accor, talvez conseguissem diminuir algumas das linhas de custo, sobretudo o que diz respeito aos *fees* e serviços prestado pela Accor, como central de reservas, auditorias, PMP - Plano de Monitoramento Preventivo, cartão fidelidade, treinamentos etc). Contudo, perderia a força da rede, marca e de cada um desses serviços prestados e certamente não atingiria os mesmos níveis de receita e satisfação.

Na marca Novotel faz parte do conceito a importância e valorização do colaborador. Treinamento é uma forte ferramenta para investir no colaborador. Por isso são feitos e planejados vários tipos e facetas de treinamentos para a população dos colaboradores, como a participação no plano anual de formação da Accor, garantindo que 100% dos colaboradores participem, no mínimo, de 16 horas anuais de um treinamento que represente evolução e valorização. A gerência do hotel, através das orientações dadas pela Accor, está sempre aperfeiçoando seus profissionais, com treinamentos, imersões, *cross training* e encontros para atualização de informações e do que o mercado está apresentando. As necessidades internas são verificadas através das avaliações anuais, registradas e que identificam os pontos a serem trabalhados pela unidade para obter melhores resultados, principalmente no que diz respeito à satisfação dos hóspedes. A participação dos colaboradores nos treinamentos é feita através de um controle que permite identificar as unidades que mais cumprem as orientações. Os hotéis franqueados têm mais dificuldade, fazendo apenas o percentual de treinamento exigido obrigatoriamente pela bandeira. Os hotéis arrendados são os mais exigidos, pois o controle é total da Accor que os utiliza como modelo ou para as implantações do grupo, facilitando o conhecimento e depois difundindo para os demais hotéis.

Os padrões de serviço na marca Novotel são definidos pela França e “tropicalizados”, mostrando o jeito Novotel de servir. Temos programas de treinamento desenvolvido regionalmente para que os colaboradores possam atender às necessidades do mercado e dos clientes, cada vez mais exigentes. Atualmente estamos fazendo muitas mudanças para modernizar a marca.

Para a Accor, temos três eixos muito importantes, desde a sua concepção nos anos 60, com o Novotel Lille. Nos preocupamos bastante com os colaboradores e com a satisfação deles em trabalhar conosco. Fomos avaliados e obtemos pela nona vez o prêmio como uma das melhores empresas para se trabalhar, conforme publicado na revista Exame (2007). Uma conquista para os que colaboram e fazem parte da equipe. Outro eixo que consideramos muito, são os investidores. Sem eles não teríamos condições de expandir aos níveis que fazemos atualmente. Eles propagam a nossa administração fazendo com que haja mais facilidade nas novas negociações. Os investidores do Novotel Center Norte têm importância para o grupo por serem propagadores de nossa administração e por representarem um dos maiores grupos de investidores do país. Outro eixo que trabalhamos bastante se relaciona ao retorno do investimento, assim colaboradores e investidores podem obter resultados que os satisfazem.

Nesse capítulo podemos concluir que o Novotel São Paulo Center Norte SA é gerido através de uma quarteirização, modelo mais moderno e atual que a terceirização, pois o gerente geral, representante da *Accor Hotels*, utiliza o *know how* para a contratação de outros serviços, como segurança, estacionamento, *business center* e liberdade para negociar com fornecedores e clientes sem a interferência da família Baumgart, que lhe dá total autonomia.

A família Baumgart confiou à *Accor Hotels* a administração do empreendimento por ser a rede mais conceituada no mercado brasileiro e ter importância mundial. Como o foco da família é totalmente imobiliário, a garantia da qualidade do produto e sua conservação, delegados ao grupo Accor, são mais importantes do que o resultado financeiro que, havendo, irá para os proprietários.

É interessante que, nos depoimentos dos entrevistados, constata-se que a família Baumgart e seu representante são propagadores, junto à sociedade, da boa atuação da *Accor Hotels* na administração do hotel, fazendo com que outros contratos sejam fechados através da indicação e confiança que têm na rede hoteleira. O relacionamento entre a família e os representantes da empresa é excepcional, constatado pela liberdade que o

gerente geral tem de tomar as decisões sem a anuência da família, apenas disponibilizando as informações mensalmente, momento em que fazem uma reunião para conhecimento das ações que estão sendo desenvolvidas.

Os funcionários têm treinamento freqüente para atender às constantes mudanças e exigências dos clientes e hóspedes, garantindo qualidade do produto e serviços oferecidos.

Os três entrevistados não abrem mão da qualidade dos serviços oferecidos pelos funcionários do hotel, que é atualizada através de treinamentos constantes para adequação de informações que atendem as necessidades de prestação de serviços aos clientes e hóspedes. Há uma interação quanto aos gastos e despesas feitas pelo hotel, sempre muito controladas e explicadas, que atendem as exigências do mercado com atualização de serviços oferecidos e padrões de mercado. A Accor consegue diluir muitos dos gastos com treinamento e distribuição entre os hotéis, por ser uma das maiores operadoras hoteleiras do mundo

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a hospitalidade seja garantida, necessitamos ter continuamente treinamento que auxilie os funcionários a manter a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes. Esse treinamento oferece mais segurança para os funcionários atenderem às necessidades dos clientes e hóspedes, contemplando os valores culturais que as empresas possuem.

Grande parte das experiências comprovadas até hoje sobre a terceirização no ambiente empresarial brasileiro e nos países de primeiro mundo levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encara a terceirização não como modismo ou para reduzir os custos, mas como um enfoque estratégico, capaz de permitir ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos, dos talentos humanos e da garantia de qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Depois de estudar vários autores e analisar seus pontos de vista quanto à terceirização e a estrutura de contratos, onde administradoras fazem uma gestão através de diferentes tipos de gerenciamento, pode-se dizer que a terceirização é, no meio de hospedagem, um artifício poderoso de gestão, não só para diminuir custos, mas para garantir lucro e, principalmente, qualidade nos serviços, algo mencionado a todo o momento pelos autores aqui identificados. A qualidade nos serviços oferecidos pelos funcionários do Novotel São Paulo Center Norte atende às necessidades dos clientes. São atualizadas constantemente, através de treinamentos oferecidos pela Academia de serviços da Accor, bem como de necessidades específicas detectadas internamente. Há exigência por parte dos proprietários para que seja mantida a qualidade dos serviços e prezam o bom atendimento e manutenção do produto no mercado. Os custos são sempre analisados pela Accor e submetidos à família que, avaliando cada situação, faz ou não o investimento de acordo com o que é conveniente e necessário. A terceirização, estudada através de vários autores, se consolida com a tendência praticada pela Accor e pela família Baumgart na administração do hotel.

A partir desse material já publicado buscou-se discutir os conceitos e justificar a análise das entrevistas por se tratar de um estudo de caso. Na entrevista com o gerente

geral do Novotel São Paulo Center Norte, se obteve a confirmação desse aspecto. Se administrados isoladamente, os meios de hospedagem certamente não teriam condições de competir diante da oferta existente num mundo globalizado e de concorrer de igual para igual com os hotéis concorrentes. A rede de distribuição que as cadeias hoteleiras possuem, bem como a *expertise* no segmento hoteleiro, mantendo o equilíbrio e a manutenção de informações, além da atualização no mercado, do constante treinamento, dão ampla vantagem a essas empresas diante dos concorrentes que administram seus empreendimentos diretamente e, muitas vezes, sem recursos.

Os hotéis, quando administrados por uma cadeia hoteleira, através de contrato de gestão de administração ou arrendamento, podem melhor atender os hóspedes e clientes, pois essa é atualizada em padrões de mercado, com mais rapidez, por ser uma empresa globalizada, mantendo a qualidade no atendimento, nem sempre observados quando um hotel é administrado pelo proprietário, que não tem o compromisso com treinamento. Os programas de treinamento exigidos pelas operadoras hoteleiras, em geral, conseguem garantir a qualidade nos serviços prestados aos hóspedes e clientes. Com a intervenção dos *asset managers* poderá haver perda da qualidade nos serviços prestados aos hóspedes devido à grande pressão exercida nas operadoras hoteleiras para que consigam melhores resultados financeiros através da redução de custos. Essas poderão deixar de fazer aquisições para atualização de equipamentos ou limitar a quantidade de horas de treinamento, fazendo com que se tenha perda nos valores culturais que a empresa divulga aos funcionários e isso, indiretamente, pode vir a prejudicar o atendimento ao hóspede. Os hotéis administrados pelo proprietário, sem o uso de uma bandeira ou através de franquia, que utiliza uma marca para a divulgação de seu empreendimento, atendem a padrões básicos, mas sempre se preocupam muito com os custos que têm com treinamento, deslocamento, troca de equipamentos, o que pode dar margem a um atendimento insatisfatório aos hóspedes que freqüentam esse tipo de hotel.

Segundo Almeida, gerente geral do Novotel Center Norte, pode-se comprovar que a cultura e os valores que a empresa passa aos funcionários têm influência na qualidade da hospitalidade oferecida aos hóspedes, através dos serviços prestados a esses. Os treinamentos são necessários para atualizar os funcionários com as novas tendências, tecnologias e para a garantia das crescentes necessidades dos hóspedes.

O gerente geral do hotel cuida dos serviços prestados pelos terceiros e faz treinamentos constantes para que se atualizem e entendam como ser hospitaleiro, algo que não aprendem no dia-a-dia como seguranças, lavadores, operadores de equipamento etc. .

Na entrevista com Pasqualin, representante da Center Norte SA, foi identificado que a administração do Novotel Center Norte é confiada à gerência, representante da *Accor Hotels* e que estão satisfeitos com os resultados obtidos, apostando num futuro promissor, pois a operadora sabe conduzir a gestão do hotel e cuida do patrimônio. O contrato de administração feito com a *Accor Hotels* está de acordo com a expectativa da Center Norte SA, que prioriza a longevidade que a operadora tem como referência no mercado brasileiro e mundial.

Muitos proprietários de empreendimentos hoteleiros optam pelo contrato de administração para poderem decidir o rumo do hotel em conjunto com as redes hoteleiras e isso é constatado no Novotel Center Norte com as reuniões mensais, onde são tratados assuntos referentes às tomadas de decisão. Há preocupação com as ações efetivas sobre a imagem do hotel perante o público-alvo e a garantia do patrimônio, seja ela física ou da marca Center Norte. O relacionamento interpessoal nesse tipo de contrato é muito mais próximo, exigindo a aplicação dos valores de ambas as empresas. A própria família Baumgart está sempre presente no hotel apoiando as decisões do gerente geral, compartilhando a divulgação, através da assessoria de imprensa, e apoiando nos investimentos, para manter o prédio sempre em boas condições de uso.

Constata-se que o contrato de administração do Novotel São Paulo Center Norte, feito com a *Accor Hotels*, pode ser considerado uma quarteirização, já que solicita serviço de terceiros, como lavanderia, segurança, jardinagem, assessoria de imprensa, estacionamento, *business center* e cooperativas.

A utilização da terceirização numa empresa é extremamente importante para que se mantenha em mercado tão competitivo, contudo deve ser utilizada como uma estratégia e não tão somente para a diminuição dos custos.

Ao chegar ao final deste trabalho, observa-se que há um campo de pesquisa ainda aberto para se estudar os aspectos positivos e negativos da terceirização dentro de um meio de hospedagem, nos setores que são geridos pelas pequenas e médias empresas como: lavanderia, estacionamento, *business center* e assessoria de imprensa para se ter uma conclusão mais adequada, pois estas sim, nem sempre têm o *know how* de uma



administradora de porte e pode causar danos irreparáveis de falta de hospitalidade aos hóspedes e clientes, se não garantirem a qualidade no atendimento dos serviços prestados.

Outro fator que se avalia, a ser estudado com profundidade, é a qualidade do profissional e os benefícios que tem na empresa terceirizada. Com a desverticalização das grandes corporações, pode haver perda de salário e de benefícios dos funcionários, quando estes optam por trabalhar em empresas de pequeno e médio porte, e muitos deles estão movendo ações trabalhistas contra as empresas, buscando reparação pelas perdas salariais decorrentes dessa prática.

A terceirização é uma realidade que não tem volta e garante mobilidade, flexibilidade e competitividade, entre outros benefícios, além de proporcionar qualidade com a especialização.

Os contratos de gestão feitos pelos hotéis com as redes hoteleiras, estão cada vez mais presentes no Brasil devido às necessidades da globalização, inserindo-se no mercado de distribuição mais rapidamente, gerando retorno e notoriedade perante os consumidores. Dentre os contratos mais utilizados, nota-se que o de administração gera efetivamente um relacionamento mais harmonioso entre os proprietários e os grupos hoteleiros, isto porque estão constantemente em contato, discutindo as tendências de mercado e necessidades de investimento, além de re-direcionamento do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S.B. **Terceirização: parceria e Qualidade**, Rio de Janeiro, Campos, 1996.

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de sub-contratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Mar/abr. 1995

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**, conceitos permanentes na administração de empresas. Atlas, São Paulo, 1998

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. Caminhos e Descaminhos da Terceirização. **Estudo de caso**, 2004.

**B2B Magazine**. Dormindo com o Inimigo. Junho 2005 p.30

BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira de .**A Terceirização à luz do direito do Trabalho**. São Paulo, De direito. 1997.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo. Senac. 1998

BETING, Joelmir. Terceirização é a reconstrução. **O Globo**, 1992

**Boletim do Gestor Accor**. Ano 2 - número 26. dezembro 2006

CAMPOS, José Ruy Veloso (org). et al. **Estudo de Viabilidade para Projeto Hoteleiro**. São Paulo,. Papyrus, 20003, 110 p.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade, na perspectiva da Gastronomia e da Hotelaria**. São Paulo, Saraiva, 2005

CASTRO Jr, Abel Alves. Relação dos hotéis da Accor no Brasil por contrato de gestão (mensagem pessoal) recebida em 04 de junho de 2007.

CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo, Makron books, 1994.

CIRILO, Leczy. **Monte Verde**: Imigração, turismo e hospitalidade. In: Dissertação de mestrado em hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi São Paulo. 2004

COELHO, Ana Maria Toledo. **A Flexibilização do Direito do Trabalho**. In: Estudos de Direito do Trabalho. Curitiba, Juruá, 1992 p.236.

CUNILL, Onofre Martorell. **The growth strategies of hotel chains**. The Haworth Hospitality Press. New York. 2006

DIAS, Celia Maria de Moraes. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri. Manole, 2002

DIAS, Celia Maria Moraes. **Home From Home**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes. 1990

FARIA, Alexandre Cesar. **Hospedagem Brasil**, Ano 6. Número 18 p.28. Editora MTB 44013 São Paulo, 2005.

FERRAZ, Célia Marcondes. **Formação Accor Hotels**. O Modelo de Gestão Hoteleira Accor Hotels. Apostila interna Accor Hotels, Agosto/2006

FETIS, Alain J.R. **El management em la hosteleria y la restauracion**. La política de empresa de Novotel. *Revista Estudos Turísticos* n.59 e 60. IMNASA. Menorca, Madrid. 1978

FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo. Atlas. 1997

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica em serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: Uma abordagem estratégica. São Paulo, SP. 5. Ed. Revista e Ampliada. Pioneira, 1997

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995

HAYES, David K. e NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo, Pearson. 2005.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

KON, Anita. **Economia de serviços**. Teoria e evolução no Brasil. Campus. Rio de Janeiro. 2004

LEIRIA, Jerônimo Souto; **Terceirização**: Uma alternativa de flexibilidade empresarial, Porto Alegre, Ortiz S/A, 1992.

LEWIS, Robert C. and CHAMBERS, Richard E. **Marketing Leadership in Hospitality**. Foundations and practices. New York. John Wiley & Sons, INC. 2000

Livreto de acolhimentos da Accor Hotels, 2007

MACKENNE, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997

MACEDO, Roberto. **Seu Diploma, Sua Prancha**. São Paulo, SP. Ed. Saraiva. 19998 p. 190p

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 2002

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Revitalizando a empresa**. São Paulo, Atlas, 1996.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização**: Estratégias para o sucesso Empresarial . Rio de Janeiro, Sindicato Nacional dos Editores de livros. 1993

POWERS, Tom e BARROWS, Clayton W. **Administração no Setor de Hospitalidade**. São Paulo. Atlas. 2004

Programa da Hilton International - módulo 6, **Apostila de uso restrito**: Training for high standards. 1997

PROSÉRPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo, Editora Aleph. 2007.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização**. São Paulo, STS 8.edição, 1996

**Revista Asset Management**. That reaches deeper, higher and farther, Banca Del Gottardo, 2005

**Revista Construfiat**, São Paulo 2004

**Revista INFRA** ano 8 número 72, 73 e 77 – 2006

ROSENZWEIG, Philip e RAILLARD, Benolt. **Case Accor**. ISE Instituto Superior da Empresa. São Paulo, SP, 2001

SENAC, **Introdução ao Turismo e Hotelaria**, São Paulo. Ed. SENAC, 2000

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**. Uma abordagem de gerenciamento. Quality Mark. Rio de Janeiro. 1999

VALLEN, Gary K & VALLEN, Jerome J. **Check-in, Check-out**: Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria. Porto Alegre, Bookman, 2003.

Voice – Assessoria de imprensa corporativa da Accor Hotels, 2006

ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jô. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre, RS. Bookman, 2003

## SITES CITADOS

[www.abih.org.br](http://www.abih.org.br) acesso em 16/9/2006

[www.accorhotels.com.br/novotel](http://www.accorhotels.com.br/novotel) acesso em 17 nov 2005-11-16

[www.accor.com](http://www.accor.com) acesso em 16/09/2006

[www.bndes.com.br/setor](http://www.bndes.com.br/setor) de turismo no Brasil/segmento de hotelaria acessado em 2005

[www.bshinternational.com.br](http://www.bshinternational.com.br) revista construfat 22/11/2004 acesso em 20/11/2006

[www.bsh.com](http://www.bsh.com) acesso em 17 nov 2005

[www.fipe.org.br](http://www.fipe.org.br) acesso em 18/09/2006

[www.globalcustodian.com/roundtable/20050912/6/001.html](http://www.globalcustodian.com/roundtable/20050912/6/001.html) - acesso em 20/10/2005 - 15h41

[www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) acesso em 6 junho 2006

[www.hoteliernews.com.br/noticias\\_mercado\\_1.asp?código=6365](http://www.hoteliernews.com.br/noticias_mercado_1.asp?código=6365) – acesso em 27 out.2005

[www.iceat.org.br/interno](http://www.iceat.org.br/interno) acesso em 26/01/2007

## GLOSSÁRIO

Basic fees – percentual pago a operadora hoteleira sobre a receita operacional bruta

Buy out – compra de um terceiro com controle de estoque

Check List – checagem das etapas de um processo

Compliments – cartão de fidelidade da Accor Hotels

Condo-hotel – hotel administrado em sistema de condomínio

Core business – segmento ou atividade principal de uma empresa

Core competence - segmento ou atividade principal de uma empresa

Cross exposure – treinamento cruzado entre departamentos

Cross training – treinamento cruzado entre departamentos

Design – estilo da marca

Fast food – comida preparada e servida rapidamente

Fees – remuneração do know how da operadora hoteleira

Flex and flow – flexibilidade de capital

Forecast – previsão, estimativa, revisão de um orçamento

Know how – conhecimento

Lay-out – contexto refere-se à logomarca

Misdcale – hotéis de categoria superior

On line – treinamento através do uso da internet

On the job – treinamento no trabalho

Outplacement – reengenharia

Outsourcing – terceirização

Phoenix – sistema de compras da Accor Hotel que homologa os fornecedores

Reengenharia – processo sistemático de redesenho do trabalho, visando economia de tempo e recursos

Reverse marketing – tanto o cliente quanto a empresa fornecedora ganham (parceria)

Sub-contracting – contratar outra empresa para um determinado trabalho

Turnover – rotatividade de funcionários

Workshops – encontros para atualização de produtos e divulgação



## APÊNDICE

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Está sendo realizada uma pesquisa intitulada “Terceirização: Vantagens e desvantagens do Contrato de gestão, um estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte”, com o objetivo de determinar fatores que definem a escolha pelo contrato de gestão de administração. Para a realização desta pesquisa estão sendo realizadas entrevistas junto aos representantes do empreendimento e da operadora hoteleira.

O projeto de Pesquisa é do mestrando Carlos Roberto Bernardo e a orientação é da Profa. Dra. Celia Maria Moraes Dias da Universidade Anhembi Morumbi. A pesquisa consta de uma entrevista com questões relacionadas às decisões tomadas pelos proprietários dos empreendimentos que são explorados como meio de hospedagem.

Todas as informações resultantes da entrevista serão de uso exclusivo para a realização da pesquisa e posteriormente para apresentação das diferentes situações apresentadas como modelos de gestão, sendo utilizadas com a única finalidade de fornecer elementos para a realização da investigação para a dissertação do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, ou dos relatórios e artigos que dela resultem. É garantido total sigilo para o entrevistado. Em nenhum momento os dados coletados serão utilizados para qualquer medida punitiva ou de fiscalização.

Qualquer dúvida ou informação a respeito da pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a orientadora do mesmo, a Profa. Dra. Celia Maria Moraes Dias pelo telefone (11) 3047.3076 ou pelo e.mail.: [cdias@anhembi.br](mailto:cdias@anhembi.br).

Declaro que, de acordo com as informações que me foram dadas, consinto que o estudo seja realizado com o representante do empreendimento estudado para a realização desta pesquisa sobre o Novotel São Paulo Center Norte.

Eu, Sergio Pasqualin concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

São Paulo, 16 de fevereiro de 2007.

Entrevistado: Sergio Pasqualin

Assinatura: \_\_\_\_\_  
—

Entrevistador: Carlos Roberto Bernardo

Assinatura: \_\_\_\_\_  
—

## **Roteiro da entrevista com o representante da Center Norte SA**

Data da entrevista:

Nome: Sergio Pasqualin

Representante da Center Norte SA

Há quanto tempo representa a empresa em questão:

- 1) O que é o Complexo Cidade Center Norte?  
Situar o hotel dentro do complexo Cidade Center Norte e a interação do mesmo nesse complexo.
- 2) Qual a importância em se ter um hotel dentro do Complexo Cidade Center Norte?  
Identificar a relação do hotel com o complexo Cidade Center Norte.
- 3) Qual o número de visitantes do Expo Center Norte anual?  
Identificar o potencial de hóspedes para o hotel.
- 4) Qual o número de expositores do Expo Center Norte anual?  
Identificar hóspedes fidelizados para o hotel.
- 5) O Senhor Tem as informações dos expositores?  
Identificar se os clientes e hóspedes têm relação com o Complexo Cidade Center Norte.
- 6) Direciona de alguma forma a ocupação do hotel através do Expo Center Norte ?  
Identificar se o Expo Center Norte têm potencial de hóspedes para o hotel.
- 7) Porque deixar o hotel de propriedade da família Baumgart ser administrado pela Accor?  
Identificar o motivo pelo qual o hotel foi terceirizado para a Accor administrá-lo.
- 8) Porque terceirizar quando se têm as informações dos visitantes dos pavilhões em seu controle?  
Entender o real motivo da terceirização. Especialização ou distribuição.
- 9) Porque a Accor para administrar o hotel e não outra operadora hoteleira?  
Entender a razão pela qual escolheram a Accor Hotels administrar e não uma administradora nacional.

10) Porque a decisão foi por um contrato de administração e não de franquia ou arrendamento?

Identificar se o contrato de gestão escolhido tem relação com hospitalidade.

11) O Senhor está contente com a escolha desse modelo de gestão de terceirização do hotel?

Se têm restrições com o contrato de gestão escolhido e a operação propriamente dita.

12) Quais as vantagens em dar para a Accor administrar esse empreendimento?

Vantagens na administração. Servir bem, qualidade, treinamento, know how, expertise, etc.

13) Quais as desvantagens da administração da Accor nesse produto?

desvantagens na administração. Servir bem, qualidade, treinamento, know how, expertise, etc.

14) Qual a expectativa de retorno de vocês para esse produto?

Pretende-se um retorno financeiro, ou garantia da qualidade ou do patrimônio

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Está sendo realizada uma pesquisa intitulada “Terceirização: Vantagens e desvantagens do Contrato de gestão, um estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte”, com o objetivo de determinar fatores que definem a escolha pelo contrato de gestão de administração. Para a realização desta pesquisa estão sendo realizadas entrevistas junto aos representantes do empreendimento e da operadora hoteleira.

O projeto de Pesquisa é do mestrando Carlos Roberto Bernardo e a orientação é da Profa. Dra. Celia Maria Moraes Dias da Universidade Anhembi Morumbi. A pesquisa consta de uma entrevista com questões relacionadas às decisões tomadas pelos proprietários dos empreendimentos que são explorados como meio de hospedagem.

Todas as informações resultantes da entrevista serão de uso exclusivo para a realização da pesquisa e posteriormente para apresentação das diferentes situações apresentadas como modelos de gestão, sendo utilizadas com a única finalidade de fornecer elementos para a realização da investigação para a dissertação do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, ou dos relatórios e artigos que dela resultem. É garantido total sigilo para o entrevistado. Em nenhum momento os dados coletados serão utilizados para qualquer medida punitiva ou de fiscalização.

Qualquer dúvida ou informação a respeito da pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a orientadora do mesmo, a Profa. Dra. Celia Maria Moraes Dias pelo telefone (11) 3047.3076 ou pelo e.mail.: [cdias@anhemi.br](mailto:cdias@anhemi.br).

Declaro que, de acordo com as informações que me foram dadas, consinto que o estudo seja realizado com o representante do Novotel São Paulo Center Norte, Accor Hotels que administra o empreendimento estudado para a realização desta pesquisa sobre o hotel.

Eu, Carlos Alberto de Almeida concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

São Paulo, 24 de janeiro de 2007.

Entrevistado: Carlos Alberto de Almeida

Assinatura: \_\_\_\_\_

—

Entrevistador: Carlos Roberto Bernardo

Assinatura: \_\_\_\_\_

—

## **Roteiro da entrevista com o representante do Novotel Center Norte**

Data da entrevista: 24 de janeiro de 2007

Nome: Carlos Alberto de Almeida

Gerente geral do Novotel São Paulo Center Norte

Há quanto tempo representa a empresa em questão:

1) As pessoas que trabalham aqui são contratadas, registradas por quem?

Identificar se o contrato existente é de administração ou arrendamento.

2) A Accor, que administra o hotel e é remunerada de que forma?

Identificar se há relação com garantia de qualidade (receitas X custos)

3) A seu ver, porque a família Baumgart optou por dar para a Accor administrar esse hotel?

Saber se a Accor têm informações sobre o motivo da escolha pela família Baumgart por essa administração.

4) Quais as vantagens e desvantagens desse hotel ser administrado pela Accor?

Entender se tem relação com garantia de qualidade ou com a área econômica e financeira.

5) Porque foi feito um contrato de administração e não de arrendamento ou franquia?

Obter informações da Accor sobre esse modelo de gestão e suas garantias na qualidade, manutenção de treinamento e motivação da equipe, etc.

6) De onde vem os hóspedes do Center Norte?

Obter informações para confrontar com as fornecidas pelo representante legal da Cidade center Norte.

7) O Senhor acredita que a família Baumgart poderia administrar o hotel e obter o mesmo retorno de qualidade ou resultado financeiro que é dado com a administração da Accor?

Com a administração própria a qualidade se manteria, e a hospitalidade.

8) Quem dá os treinamentos para a equipe do hotel?

A garantia da hospitalidade é garantida pela qualidade dos treinamentos feitos pela Cidade center Norte ou pela estrutura da Accor Hotels.

9) Como são definidos os padrões de serviço aplicados no empreendimento?

Quem define os padrões de atendimento. A Accor ou a Cidade Center Norte.

10) Entender melhor se a Accor tem influência ou não sobre as decisões estratégicas do hotel?

Saber da interferência da Cidade Center Norte e da Accor sobre o empreendimento.

11) Qual a influência da família Baumgart sobre o empreendimento?

Saber da interferência da Cidade Center Norte e da Accor sobre o empreendimento.

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Está sendo realizada uma pesquisa intitulada “Terceirização: Vantagens e desvantagens do Contrato de gestão, um estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte”, com o objetivo de determinar fatores que definem a escolha pelo contrato de gestão de administração. Para a realização desta pesquisa estão sendo realizadas entrevistas junto aos representantes do empreendimento e da operadora hoteleira.

O projeto de Pesquisa é do mestrando Carlos Roberto Bernardo e a orientação é da Profa. Dra. Celia Maria Moraes Dias da Universidade Anhembi Morumbi. A pesquisa consta de uma entrevista com questões relacionadas às decisões tomadas pelos proprietários dos empreendimentos que são explorados como meio de hospedagem.

Todas as informações resultantes da entrevista serão de uso exclusivo para a realização da pesquisa e posteriormente para apresentação das diferentes situações apresentadas como modelos de gestão, sendo utilizadas com a única finalidade de fornecer elementos para a realização da investigação para a dissertação do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, ou dos relatórios e artigos que dela resultem. É garantido total sigilo para o entrevistado. Em nenhum momento os dados coletados serão utilizados para qualquer medida punitiva ou de fiscalização.

Qualquer dúvida ou informação a respeito da pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a orientadora do mesmo, a Profa. Dra. Celia Maria Moraes Dias pelo telefone (11) 3047.3076 ou pelo e.mail.: [cdias@anhemi.br](mailto:cdias@anhemi.br).

Declaro que, de acordo com as informações que me foram dadas, consinto que o estudo seja realizado com o representante da operadora, Accor Hotels que administra o empreendimento estudado para a realização desta pesquisa sobre o Novotel São Paulo Center Norte.

Eu, Bernd Hofmann concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

São Paulo, maio de 2007.

Entrevistado: Bernd Hofmann

Assinatura: \_\_\_\_\_  
—

Entrevistador: Carlos Roberto Bernardo

Assinatura: \_\_\_\_\_  
—



## **Roteiro da entrevista com o representante da Marca Novotel no Brasil**

Data da entrevista: maio de 2007

Nome: Bernd Hofmann

Representante da marca Novotel no Brasil

Há quanto tempo representa a marca em questão:

1) Discorra sobre a sua função na bandeira Novotel?

Saber qual a atuação do profissional com relação à bandeira Novotel, sua responsabilidade,

2) Poderia nos falar sobre os modelos de contrato de gestão mais adotados pela Accor Hotels na bandeira Novotel Brasil e porque?

Entender a razão pela qual a Accor define a adoção de um tipo ou outro de contrato de gestão

3) A seu ver, porque a família Baumgart optou por dar para a Accor administrar o Novotel Center Norte?

Ouvir da Accor as razões pela qual a família Baumgart optou pela administração da Accor

4) O que consideras como vantagens e desvantagens desse hotel ser administrado pela Accor

Entender as vantagens e desvantagens no contrato de administração do hotel na região norte e a não opção por outro tipo de contrato.

5) Como avalia a relação existente entre a família Baumgart e/ou seus representantes com a Accor Hotels?

Saber como se comporta o relacionamento entre família e empresa

6) O Senhor acredita que a família Baumgart poderia administrar o hotel e obter o mesmo retorno de qualidade ou resultado financeiro que é dado com a administração da Accor?

Entender se a administração do hotel pela família atenderia o resultado qualitativo proposto pela Accor

7) Como são planejados os treinamentos para as equipes dos hotéis com a marca Novotel?

De que forma a alta diretoria determina o que deve ou não desenvolver em treinamento para capacitar a equipe

- 8) Acredita que há diferença no percentual de participação dos funcionários nos treinamentos dos hotéis que tem contrato de franquia em relação à administração e arrendado?

Como representante da marca deve ter controle da participação dos colaboradores nos treinamentos propostos para a marca

- 9) Como são definidos os padrões de serviço aplicados nos hotéis com a bandeira Novotel?

Se a definição dos padrões são feitos a nível regional ou global, por quem e levando-se em conta quais diretrizes

- 10) Comente a influência da família Baumgart sobre o empreendimento?

Saber se a família interfere na administração do hotel e se isso prejudica a operação caso ocorra.

- 11) Com vê o relacionamento entre a família de proprietários e a Accor como operadora hoteleira?

Se há interação social entre empresa e família

# Protocolo de análise estatística

Construções e variáveis	Autores Fundamentação Teórica	Perguntas dos questionários	Estratégia de análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
		Vantagens e desvantagens na administração do hotel pela Accor?		
Qualidade	Pagnoncelli, 1993	Porque um contrato de administração e não arrendamento ou franquia?	Análise da influência da terceirização na	Entrevista semi estruturada
	Baraúna, 1997	A família Baumgart poderia administrar o hotel e obter o mesmo resultado financeiro e de qualidade obtido pela Accor?	qualidade dos serviços	Formulário
Custo	Giosa, 1997	Quem dá os treinamentos para a equipe do hotel?	custos	Observação
	Leiria, 1992	Porque terceirizar quando se tem o controle de todas as informações dos visitantes dos pavilhões?		Coleta de dados
	Alvarez, 1996			Tabulação de dados
				Análise qualitativa
				Interpretações pessoais

## **ANEXOS**

# Os Valores Mundiais Accor



## INOVAÇÃO: É NOSSA MARCA REGISTRADA.

*Devemos olhar adiante, antecipando-nos e agindo de forma a criar novas soluções que contribuam para o progresso.*

### **Para nós, isto significa:**

- ✓ estimular, identificar e colocar em prática novas idéias para melhor servir nossos clientes, apoiar os colaboradores e proteger o meio ambiente;
- ✓ criar, testar e lançar novos serviços para estar sempre à frente, fazer a diferença e assim sermos reconhecidos;
- ✓ ampliar nossos conhecimentos, dentro e fora do Grupo, ouvindo, observando, questionando, divulgando idéias e compartilhando experiências.



## ESPÍRITO DE CONQUISTA: É O MOTOR DE NOSSO CRESCIMENTO.

*Assumimos riscos e combinamos audácia, iniciativa e espírito de equipe para nos desenvolvermos.*

### **Para nós, isto significa:**

- ✓ o empenho permanente em conhecer nossos mercados, identificar novos territórios e novas demandas, para conquistar e manter a liderança;
- ✓ ousar sair da rotina, nos libertar das idéias tradicionais e nos abrimos para o mundo a nossa volta;
- ✓ compartilhar e estimular a paixão pela aventura, enxergar mais longe, de forma mais rápida e abrangente, para atrair e fidelizar novos clientes;
- ✓ ser, a cada dia, o agente de nosso próprio desenvolvimento e sucesso.



## PERFORMANCE: É A CHAVE DE NOSSO SUCESSO NO PRESENTE E NO FUTURO.

*Impor a nós mesmos, a cada dia, altos níveis de exigência individual e coletiva, buscando o melhor de nós mesmos para obter o melhor resultado.*

### **Para nós, isto significa:**

- ✓ saber se questionar e, ao mesmo tempo, agir com rapidez e precisão para oferecer o melhor aos nossos clientes e equipes;
- ✓ fixar objetivos, mensurar resultados de todas as nossas ações e nos avaliarmos permanentemente;
- ✓ atrair e manter os melhores talentos, desenvolver as competências de nossos colaboradores e apoiá-los para que sejam profissionais reconhecidos e valorizados.



## RESPEITO: É A BASE DE TODAS AS NOSSAS RELAÇÕES.

*Consideramos e valorizamos homens e mulheres, em todo o mundo, com toda a sua diversidade, tanto dentro quanto fora do Grupo.*

### **Para nós, isto significa:**

- ✓ respeitar e agir para que todos os nossos colaboradores respeitem as culturas, o meio ambiente e as comunidades locais com as quais temos o dever de nos integrarmos;
- ✓ promover a diversidade em nossas decisões de gestão;
- ✓ recrutar, formar, avaliar, reconhecer e remunerar todos os nossos colaboradores com equidade;
- ✓ assumir e respeitar a promessa feita ao cliente nos cinco continentes.



## CONFIANÇA: É A ESSÊNCIA DE NOSSA FORMA DE ADMINISTRAR.

*Nós criamos, a priori, um clima e uma relação de confiança entre todos.*

### **Para nós, isto significa:**

- ✓ encorajar o agir com iniciativa e o assumir riscos, criando condições favoráveis para o desenvolvimento da autoconfiança, delegando e reconhecendo o direito de errar;
- ✓ comportar-se com simplicidade, estar sempre acessível, valorizar as competências de nossos colaboradores e celebrar nossas realizações;
- ✓ exigir de nós mesmos um alto nível de profissionalismo, sendo exemplares em nossa gestão, assegurando que as decisões sejam tomadas nos níveis apropriados;
- ✓ cumprir nossos compromissos, agir com transparência e estabelecer o diálogo permanente.

**Boletim do Gestor** é uma publicação mensal da Accor no Brasil. Av. Paulista, 2.313, 9º andar, São Paulo (SP). **Coordenação:** Nelson Chapira e Zenaide Bottini. **Edição, redação, paginação e produção:** Cuidesigner Ltda ME. **Editor-geral:** Gonçalo Jr. (Mtb 28.654/SP). **Direção de Arte:** Adenize Luiza. **Fotos:** Arquivo Accor. **Impressão:** Aquarela. É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desta publicação, desde que citada a fonte.

# A missão da *Accor Hotels*

## Compromisso com a *hospitalidade*



### **Compromisso**

Significa ter energia, ter foco, ter entusiasmo, ter ética, envolver-se, fazer acontecer, comprometer-se com o resultado, engajar-se.



### **Hospitalidade**

Significa ter prazer em atender e sentir-se bem com o cliente, acolhendo-o com a máxima cortesia, tratando-o com respeito, superando suas expectativas de custo x benefício, mostrando a disposição de ajudá-lo sempre, oferecendo conforto, segurança e produtos diferenciados.