

Gestão familiar *versus* gestão de rede na hotelaria de Fortaleza

Family-run versus chain hotels in the hotel industry of Fortaleza

Gestión Familiar frente la red de gestión en la hostelería de Fortaleza

Sergio Ricardo Duarte¹

Pedro Juan Silva²

Resumo

A hotelaria é um elemento importante para a atividade turística e para o deslocamento humano. Faz parte da oferta de uma destinação turística e do produto turístico. Por isso, este estudo propôs-se a identificar as principais diferenças entre a gestão hoteleira familiar e a gestão das redes hoteleiras na cidade de Fortaleza. Nesse contexto, a primeira parte do trabalho se dá a partir da pesquisa exploratória e revisão da literatura, apresenta os elementos da hotelaria no Brasil, bem como são vistos os elementos que compõem uma empresa familiar, e os aspectos referentes à gestão. Em seguida são apresentados itens da empresa profissional e a administração. A segunda parte é constituída de uma análise interpretativa realizada a partir das entrevistas com os gestores dos hotéis de gestão familiar e de redes, no sentido de detectar as reações desses empreendimentos tão iguais e tão diferentes ao mesmo tempo. Iguais por oferecerem serviços e hospedagem e diferentes no que diz respeito a sua gestão.

Palavras chave: Modelo de gestão. Hotelaria. Gestão familiar.

Abstract

The hotel industry is an important element of tourism and travel. It is part of the offer of a tourist destination and the tourism product. Therefore, this study aimed to identify the key differences between the management of chain hotels and family-run hotels in Fortaleza. In this context, the first part of this paper is an exploratory study and literature review, presenting the elements of the Brazilian hotel industry, as well as the elements viewed as composing a family business and those related to management. Next, the administration and management of a company. The second part consists of an interpretative analysis carried out through interviews with managers from both family-

¹Bacharel em Turismo e Mestre em Administração pela PUC-SP. Professor do curso de Administração na Faculdade Maurício de Nassau. Pesquisador das áreas de Gestão de Empreendimentos Turísticos e Comportamento Organizacional. Email: sergio.turismo@gmail.com

²Bacharel em Administração, com habilitação em Administração Hoteleira. Executivo no setor hoteleiro de Fortaleza. Email: operacional@brasiltropical.com.br

run and chain hotels to identify the responses of these enterprises that are so similar and, at the same time, so different. They are equivalent in terms of the services and accommodations they offer, while differing with respect to their management.

Keywords: Management models. Hotel industry. Family-run hotels.

Resumen

La industria hotelera es un elemento importante para el turismo y el desplazamiento humano. Es parte de la oferta de un destino y producto turístico. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo identificar las principales diferencias entre la gestión hotelera familiar y de la gestión de las cadenas en la ciudad de Fortaleza. En este contexto, la primera parte del trabajo se lleva a cabo desde la investigación exploratoria y revisión de la literatura, presenta los elementos de la hostelería en Brasil, y se ven los elementos que componen un negocio familiar, y los aspectos relacionados con la gestión. A continuación se presentan los elementos de la administración profesional y empresarial. La segunda parte consiste en un análisis interpretativo de las entrevistas con los gerentes de los hoteles de gestión familiar y de las redes, con el fin de detectar las reacciones de estas empresas tan iguales y tan diferentes al mismo tiempo. Iguales al ofrecer servicios y alojamiento y diferentes con respecto a su gestión.

Palabras clave: Modelo de gestión. Hostelería. Gestión familiar.

Introdução

O turismo tem sido objeto de atenção como instrumento de geração de emprego e de renda/divisas nas economias dos países desenvolvidos e, mais recente, nos países emergentes. Países como a França, a Espanha e a Itália utilizam suas vocações turísticas no sentido de contribuir para o equilíbrio de suas relações com o resto do mundo (balanço de pagamentos). No caso brasileiro, não obstante ao vasto potencial de seus recursos e atrativos turísticos, por estar inserido em um continente em desenvolvimento e distante dos países desenvolvidos, principais mercados emissores, tem encontrado dificuldades competitivas no mercado turístico mundial.

No caso específico do Ceará, observa-se a ocorrência de um crescimento expressivo do fluxo turístico via Fortaleza (principal portão de entrada). Não é necessário recorrer a nenhum autor para afirmar que a Hotelaria no Estado do Ceará vem crescendo de maneira rápida, porém desordenada. Modelos familiares de gestão,

bem como gestores não especializados na área, continuam a contribuir para que este Estado assumira uma forma única de gerir seus empreendimentos hoteleiros.

Fortaleza é historicamente uma cidade que sempre despertou interesses em razão de suas belezas naturais abundantes. Localizada no litoral nordeste do Brasil, é privilegiada em termos de clima, cultura peculiar e principalmente potencial turístico. Foi nesta cidade que grandes empreendedores estabeleceram suas raízes e desenvolveram seus negócios. Dentre esses negócios destaca-se o segmento da hotelaria, que teve grande importância para o desenvolvimento da cidade em vários aspectos.

A Hotelaria Cearense, segundo a SETUR CE, e mais precisamente de Fortaleza, se destaca diferentemente dentro deste contexto e mostra modelos de gestão específicos. Com 101 Hotéis registrados na EMBRATUR e com capacidade de 7622 UHs, cerca de 17978 leitos, apenas 40% deste potencial é administrado por redes ou cadeias hoteleiras especializadas neste tipo de operação, isso sem contar as pousadas, albergues e alojamentos, que normalmente não contam com nenhum suporte especializado.

Este estudo propôs-se a identificar as principais diferenças entre a gestão hoteleira familiar e a gestão das redes hoteleiras na cidade de Fortaleza. Portanto se faz necessário entender qual é o modelo de gestão desses hotéis, bem como o porquê de 60% dos Hotéis localizados em Fortaleza, continuarem mantendo administrações próprias e não acompanharem essa tendência que se mostra unânime em outros destinos turísticos.

1 Gestão hoteleira

Há muito as empresas buscam modelos para definir suas atuações e estabelecer programas próprios no âmbito da gestão. Nas últimas décadas, as organizações hoteleiras, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Essas adequações provavelmente garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Segundo Lefebvre (1982, p. 13,20):

Até pouco tempo atrás, o administrador do setor de serviços tinha sempre em mente apenas dois objetivos: servir à clientela e gerar lucros. Todavia, em período mais recente, administrar tornou-se uma atividade muito mais complexa. É preciso ter-se sempre em mente que na produção de serviços o principal insumo é o elemento humano. Trata-se de um setor de grande absorção de mão de obra. Por conseguinte, a gestão de serviços deverá estar focada na gestão de pessoas, procurando mantê-las sintonizadas com os objetivos da organização, fornecendo capacitação e treinamento adequados aos níveis de serviço que se pretende oferecer.

Na gestão de serviços é de vital importância o estudo das relações humanas no trabalho, a administração participativa, a capacitação do trabalhador, a capacitação do empresário, assim como um modelo de gestão da qualidade.

Portanto, o planejamento e a gestão do turismo são atividades de grande complexidade em razão de dois aspectos principais: primeiro em virtude da interdisciplinaridade do turismo, que interage com todos os setores da economia, e em segundo, por lidar essencialmente com pessoas.

Para Petrocchi (2002, p. 15):

A administração de um hotel requer habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas compreendem o conhecimento específico das atividades operacionais nos diversos setores da hotelaria. O saber fazer. É a utilização de conhecimentos, técnicas e equipamentos, por meio de instrução, experiência e educação. As habilidades humanas traduzem os desafios da coordenação, da comunicação e do entendimento entre as pessoas.

É a capacidade para trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz. E, finalmente, as habilidades conceituais são aquelas que efetivamente credenciam uma pessoa a administrar um hotel. Possuir habilidades conceituais é ter capacidade para enxergar o conjunto da empresa hoteleira e sua relação com o meio. Por fim, é também importante a competência para realizar diagnósticos estratégicos e determinar novos rumos para o empreendimento.

Petrocchi (2002) defende que quanto mais alto for o cargo exercido na hotelaria maior será a exigência de conhecimentos conceituais. E é na alta administração, onde são mais exigidas as habilidades conceituais, que se desenha o sucesso ou o fracasso de

uma organização. Já Castelli, (2002, p. 129), descreve as principais características do serviço hoteleiro, as quais o tornam específico no que tange à sua administração.

Segundo Castelli (2002, p. V), com a concorrência acirrada e o nível elevado de exigência por parte dos clientes, o sucesso empresarial é cada vez mais dependente do nível da qualidade na prestação dos serviços: “Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços hoteleiros tornou-se um desafio permanente, uma questão de sobrevivência e uma arma estratégica para as empresas do setor”.

1.1 Características da hotelaria familiar

Inicialmente, segundo Gersik (1997, p. 111-112), em seu estágio inicial, uma empresa raramente é mais que um sonho ou um projeto que seu criador está testando para ver se ele poderá ter vida. A variação nos detalhes desses empreendimentos individuais é quase ilimitada, qualquer que seja a indústria, localização ou mercado, as empresas novas possuem duas características comuns:

1. Seus proprietários/gerentes estão no centro de tudo, investindo uma grande parcela do seu tempo, sua energia e a maior parte dos seus recursos. As estruturas organizacionais são mínimas e informais; os procedimentos são normalmente definidos quando necessários e são modificados muitas vezes. A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por meio dele;
2. Na maior parte dos casos, a empresa está focalizada em um produto ou serviço. Ela está esperando encontrar um nicho ao qual possa se agarrar o suficiente para se estabelecer a longo prazo.

Werner (2004, p. 11) afirma que “a empresa familiar caracteriza-se por gente que produz”. E foram esses empreendedores que contribuíram com a moderna administração que permitiu a consolidação de conceitos como remuneração participativa e distribuição de lucro.

Quadro 1 – Características da gestão familiar

Características Positivas	Características Negativas
Visão única	Gestão centralizada
Sentido de missão	Estruturas difusas
Poder de decisão	Limites subjetivos de autoridade
Informalidade	Excesso de informalidade
Capacidade de Reação	
Estruturas enxutas	

Fonte: Werner (2004, p. 15).

1.2 Pontos positivos da gestão familiar

Conforme Werner (2004) são os seguintes os pontos positivos da gestão familiar: a) Valores, b) Missão, c) Estruturas bem definidas, d) Poder de decisão, e) Informalidade, f) Conhecimento de Mercado.

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

1.3 Pontos negativos da gestão familiar

Werner (2004, p. 13-14) considera pontos negativos: a) Gestão Centralizada, b) Estruturas difusas e limites subjetivos de autoridade, c) Excesso de informalidade.

A empresa familiar tende a confiar no profundo sentido coletivo de visão e missão. Dessa maneira considera o planejamento formal um processo desnecessário, uma vez que ele está claro para o empreendedor.

1.4 Características da hotelaria não familiar (redes)

Os hotéis de propriedade e operação independentes superam em número os filiados às redes, mas em termos de número de apartamentos, estes são predominantes no mundo.

Deve-se também considerar aspectos relacionados à tecnologia, por serem considerados importantes e estarem presentes nos processos de transformação das novas tendências. O desenvolvimento baseado na tecnologia da informação requer uma estrutura organizacional mais flexível, que permita às organizações adaptarem-se aos desenvolvimentos propiciados pela tecnologia e incorporarem as demandas locais.

Castells (2001, p. 30) deixa claro que:

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

As redes internacionais procuram padronizar suas instalações e serviços em todas suas unidades para que o cliente se sinta perfeitamente adaptado sem maiores problemas.

1.5 Relação entre formas de gestão

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

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

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

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

2 Sobre a pesquisa

Buscou-se construir uma base referencial que através de uma fundamentação teórica pudesse contextualizar os problemas inicialmente expostos nesta pesquisa. São eles: Quais os pontos básicos que classificam hoteleiros de gestão diferenciada (familiar tradicional e redes não familiar)? Estariam esses empreendimentos preparados para este novo contexto presente na cidade de fortaleza (empreendimentos de gestão familiar)?

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

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

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

Dencker (1998, p. 124) afirma que a pesquisa exploratória “[...] caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares”. É indicada para as fases de revisão da literatura, formulação de problemas, levantamento de hipóteses, identificação e operacionalização das variáveis. Para Gil (1999, p. 43) a pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma investigação mais ampla e o produto final deste processo será o esclarecimento de um problema passível de uma investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

No presente estudo, utilizou-se a técnica de entrevista estruturada, propondo o entrevistador aos entrevistados perguntas predeterminadas, podendo assim fornecer dados para posterior análise de conteúdo. Este tipo de técnica desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados. “Este tipo de entrevista torna-se mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais” (GIL, 1999, p. 121).

Segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 278):

A entrevista tem um objetivo: “a obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados”. Ainda conforme as autoras, a entrevista estruturada segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo qualitativo, por meio de uma pesquisa comparativa sobre as formas de gestão, a fim de identificar e analisar as características da hotelaria familiar, considerada histórica, e a forma de gestão das redes internacionais de hotelaria, na cidade de Fortaleza. Identificar as características de

gestão tanto da hotelaria familiar como das redes internacionais, determinando-se um paralelo entre as mesmas no tocante às suas relações e às formas de gestão familiar como da gestão internacional. Inicialmente, e para proporcionar o levantamento de dados necessários para a efetivação da análise, utilizou-se o método exploratório descritivo, aplicando-se a metodologia da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), utilizando-se a técnica de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a técnica da entrevista.

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

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

A estrutura do instrumento de coleta de dados e o questionário de entrevistas questões abertas e fechadas são feitas perguntas a respeito do processo sucessório de ambos, estabelecendo perguntas co-relacionadas, para posterior análise de conteúdo e tem como objetivo comparar até que ponto existe um comprometimento de ambos no tocante à sucessão que é um dos momentos mais importantes no que se refere à gestão.

A partir do dia 20/10/2009 deu-se, então, início às entrevistas mediante agendamento prévio conforme mencionado anteriormente. Algumas entrevistas sofreram atrasos devido à indisponibilidade por parte dos gestores para a realização destas, a conclusão das entrevistas ocorre em 10/11/2009.

As entrevistas com os gestores dos hotéis foram submetidas às técnicas de análise e interpretação simples do conteúdo. Lakatos e Marconi (2005, p.169) pontuam que “*análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas*”. A análise buscou evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros aspectos, enquanto que a interpretação é uma atividade intelectual que visa os significados mais amplos em relação às respostas.

3 Análise dos dados dos hotéis

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

Assim, foi possível identificar três diferentes tipos de respostas, as quais foram agrupadas em três categorias denominadas: ‘Padrão e capricho’, ‘Manda quem pode’ e ‘Otimismo e pessimismo’. Desenvolvemos os conceitos de cada uma dessas categorias a seguir.

3.1 Padrão e capricho

É percebido o foco das redes no resultado, e estas não medem esforços para alcançá-los. Os gestores entrevistados apresentam respostas muito parecidas no tocante a esse assunto, como diz um deles: “*temos que alcançar as metas passadas pela central, caso isso não aconteça somos cobrados*”, evidenciando um padrão específico de qualidade, boas práticas e controle em todos os aspectos.

Por sua vez, nos empreendimentos de gestão familiar, fica claro que a preocupação principal dos proprietários desses hotéis é sobreviver em um mercado que vem mudando, sem ter a necessidade de investir muito em sua atual estrutura, e com isso se manter em atividade com um resultado positivo, como cita um dos gestores: “*a conta tem que fechar no final do mês, e temos que trabalhar pra isso acontecer*”.

Os investimentos nos hotéis de rede são decididos pela gestão maior da rede, sempre em sintonia com os líderes locais, porém estão diretamente ligados aos resultados obtidos pelo empreendimento, ou seja, só são autorizados novos investimentos mediante um retorno financeiro claro da filial. Por outro lado, os empreendimentos de gestão particular têm seus investimentos baseados na extrema necessidade e na visão do gestor principal de haver ou não conveniência de se gastar com algo naquele momento.

Existe sim uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados pelos hotéis familiares, porém a preocupação em reduzir os custos sem se preocupar muito com as consequências dessas ações, leva esses hotéis a investirem menos em treinamentos e dependerem unicamente dos seus gestores para definirem o que acham correto, ponto que se evidencia na seguinte colocação de um dos gestores: *“para alcançarmos um resultado positivo, a diretoria busca cortar gastos desnecessários”*. Entretanto, tal prática tem como obstáculos a falta de formação específica e o risco da perpetuação de vícios e posturas inadequadas, como sugere outro dos gestores de hotel familiar quando diz que *“não precisa de psicólogo para se contratar funcionários”*.

A política de Recursos Humanos se mostra uma preocupação muito grande por parte dos hotéis de rede analisados, o processo de seleção que se mostra mais exigente e complexo acarretando em uma seleção de profissionais mais qualificados, também foi percebido que a política de remuneração é definida pela rede e se apresenta mais clara e vantajosa para o colaborador além de ser variável com a produção, como cita a diretora de um desses hotéis: *“os ganhos dos colaboradores são discutidos claramente com os colaboradores e são mutáveis, dependendo também do resultado obtido por eles dentro do processo”*. Contudo, apesar desses benefícios aparentemente mais atraentes para o colaborador, a rotatividade de funcionários nos hotéis de redes pesquisados se mostra bem maior que nos hotéis familiares.

Nos hotéis de estrutura familiar, a área de Recursos Humanos não é vista como uma ferramenta estratégica. O recrutamento e a seleção não são feitos de forma profissionalizada, podendo gerar a contratação de funcionários menos capacitados, como afirma um dos gestores: *“a prioridade na contratação de um novo colaborador é a indicação de alguém que já faz parte do quadro de funcionários, mesmo que não haja experiência”*.

Além disso, a política de remuneração não é clara, pouco varia de acordo com a produção e são aceitos como parte dos ganhos, a remuneração informal obtida pelo funcionário, como gorjeta e comissão, conforme diz outro gestor: *“o salário deles é fixo e ainda tem as comissões que eles ganham com alugueis e passeios”*.

Assim, o baixo investimento em remuneração, treinamento e qualificação gera uma tolerância maior com os erros e aceita-se uma menor qualidade, gerando um atendimento mais informal e menos padronizado, onde o capricho de quem executa o serviço se torna mais importante do que uma regra pré-estipulada, diferentemente dos hotéis de rede onde a padronização se mostra como principal característica.

3.2 Manda quem pode

Segundo notou-se nos hotéis de redes, a boa qualificação dos colaboradores é vista por todos os gestores como necessária desde sua entrada na empresa, como o conhecimento estrutural e as diretrizes a serem seguidas, como cita um dos gestores: *“temos uma política de procedimento bem definida, e são dadas ferramentas para que os colaboradores assimilem esse pensamento, por isso é cobrado integração total por parte deles”*. Treinamentos constantes são administrados pela rede e pelos gestores locais buscando profissionais mais qualificados e afinados com a metodologia de trabalho da rede. Trabalho esse que se reflete na preocupação dos entrevistados em oferecer um serviço padronizado e comum a todos os empreendimentos da rede onde o hotel está inserido.

Uma das consequências da padronização é um nível maior de cobrança sobre os colaboradores juntamente com uma maior competitividade interna. Cobrança citada talvez explique que, mesmo com uma remuneração melhor e melhores condições de trabalho, a rotatividade de colaboradores nos hotéis de rede se mostra bem maior que nos hotéis particulares. Rotatividade essa que é menor nos hotéis familiares provavelmente por uma menor cobrança por parte dos gestores, por uma menor competitividade interna e principalmente por um sentimento de acomodação.

Fica claro nos hotéis de rede um nível de exigência e preocupação com a padronização, conforme deixou claro o gestor de um hotel quando disse *“aqui tudo é feito muito claro, é passado tudo, todas as exigências e normas para o colaborador, ele tem aquelas diretrizes a seguir e é cobrado diariamente por elas, caso não se encaixe, não pode fazer parte de nosso quadro de funcionários”*. Tal postura deixa claro que

quem manda são as regras e a padronização. Além disso, é compartilhada e exigida claramente a sintonia com a missão, a visão e os valores da empresa com todos os níveis de colaboradores.

No que tange à estrutura da empresa familiar, notou-se que nenhum dos estabelecimentos possui um regulamento claro e acessível a todos os colaboradores, o que revelou que ainda não há um entendimento de uma visão mais ampla do serviço prestado por parte de quem está à frente do negócio.

Todos entendem que as necessidades mudaram, mas não mostram entendimento no assunto para se adaptar rapidamente, modificando suas ações quanto a uma nova forma de gestão, mais profissional, porém quando um desses administradores diz *“nós olhamos no mercado e absorvemos o que deve ou não ser feito, passamos para nossos funcionários e exigimos que eles façam da mesma forma usando sempre de bom senso”*. Assim, percebe-se que acima das regras ou normas existentes, o que vale é a opinião do chefe e o que ele diz deve ser seguido por todos. Outro aspecto que merece atenção é a utilização do ‘bom senso’ como ferramenta para tomada de decisões, afinal, bom senso é um conceito extremamente volátil.

Portanto, a figura do chefe é tida como referência e parâmetro pelos colaboradores, sendo as decisões dele tidas como leis a serem seguidas, independentemente dos conflitos causados por esta atitude.

4.3 Pessimismo e otimismo

No tocante ao futuro do turismo na cidade, os entrevistados dos dois diferentes tipos de administração, deixam claras suas divergências. Os hotéis familiares demonstram achar que as novas redes vieram contribuir para o turismo, pois divulgam a cidade em outros destinos. Por outro lado, transparecem claramente suas preocupações com a concorrência gerada por estas redes e demonstram desconforto em falar de um futuro próspero levando em conta a enorme competitividade crescente no mercado.

Mesmo sabendo dos benefícios gerados pela vinda destas redes como a qualificação dos serviços, aumento da capacidade hoteleira na cidade para grandes

eventos e, por fim, a questão da divulgação da cidade como destino turístico todos demonstram uma preocupação que, por outro lado, esta situação é ruim, pois as redes vieram para dividir o mercado e não trazem clientes e que o fluxo de turistas não acompanha o crescimento da oferta hoteleira.

Esta situação mostra que a vinda das redes hoteleiras para a cidade de Fortaleza “incomodou muito a hotelaria já existente na cidade”, pois revela que os gestores familiares estavam pouco preparados e a chegada desses novos competidores coincidiu com um consumidor mais exigente com uma nova perspectiva de padrões de qualidade.

Nas pesquisas, constataram-se expectativas ótimas das redes em relação à cidade de Fortaleza. Todas compartilharam do mesmo entendimento dizendo que estão sempre em busca de desenvolver mercados. Em relação à reação do mercado, cuja presença dos empreendimentos hoteleiros de gestão familiar sempre predominou, acreditam que haja espaço para as duas formas de gestão, porém com objetivos diferentes.

Por outro lado, os gestores de hotéis familiares enxergam isso de maneira mais tímida e desconfiada, e colocam em dúvida a concretização de tantas possibilidades.

A modificação da gestão familiar em relação aos novos empreendimentos, que chegaram à cidade, um gestor de hotel de rede diz acreditar que *“haverá uma modificação nos empreendimentos de gestão familiar, mas só obterão sucesso apenas os empresários que tiverem uma visão mais ampla, e que entendam essa nova postura a ser tomada”*. Alguns já se anteciparam em determinadas atitudes para modificar essa situação, profissionalizando-se, investindo em tecnologia e tomando uma série de medidas para esta transformação. Já outro diz não acreditar que os hoteleiros tradicionais entendam este momento de desenvolvimento do mercado.

Quanto aos novos desafios, segundo um dos hoteleiros de gestão familiar, *“as redes não trouxeram nada de novo, apenas vieram dividir o mercado”*.

Um dos gestores desses hotéis salienta seu investimento em tecnologia e refere-se às inovações pouco existentes nos hotéis da cidade, que estas não condiziam com a realidade, pois quando da chegada das redes hoteleiras, estes hotéis, estavam despreparados, foi necessária uma adaptação à nova situação, outros disseram não achar que a tecnologia é um ponto importante no sucesso do empreendimento.

Considerações finais

Com a globalização, os mercados se expandiram e Fortaleza não ficou fora desse mercado competitivo, tendo assim início a expansão dos mercados trouxe a cidade os primeiros hotéis de rede, que veio com nova proposta de serviços, preços, arquitetura, localização e gestão. Assim, iniciou uma nova etapa para o setor hoteleiro na cidade.

Neste trabalho foram analisados dados da hotelaria de gestão familiar e de redes hoteleiras buscando compreender um pouco mais a respeito desses dois estilos de gestão.

Optou-se por separar a análise dos dados obtidos em três categorias para uma melhor identificação: a) ‘padrão e capricho’; onde se evidenciou o foco das empresas de redes nos resultados e na padronização, já os hotéis particulares se mostraram muito mais preocupados com a sobrevivência, b) ‘manda quem pode’; onde se estabeleceu o padrão como padrão maior nos empreendimentos de redes, e o dono como figura máxima dos hotéis familiares, e c) ‘pessimismo e otimismo’; ponto que se destacou o otimismo das redes hoteleiras em relação ao mercado e ao futuro, contrastando com uma baixa expectativa dos hotéis particulares.

A pesquisa exploratória e a revisão da literatura sugerem que foi com a chegada das primeiras redes hoteleiras, que a hotelaria de gestão familiar, predominante na cidade, reagiu quanto às características iniciais e tentou se adaptar a essa nova proposta de gestão.

Já os hotéis de redes estão relacionados à tecnologia por estarem presentes nos processos de transformação das novas tendências, sendo destacadas pela diversificação dos mercados e o foco na gestão. Como características apresentam: a) uma estrutura organizada menos flexível; b) um sistema de redes interligadas; c) novos padrões de interação às organizações; d) novas práticas empresariais; e) novos padrões de concorrência; f) adotam os mais diversos formatos (franquias, fusões e aquisições) e g) padronização das instalações e serviços em todas as suas unidades. Isto pôde ser observado nos hotéis de redes instalados na cidade de Fortaleza quando das entrevistas.

Identificaram-se as diferenças entre os dois tipos de gestão: a família e a de redes. No passado, as decisões (critérios técnicos, objetivos e racionais) nos hotéis de gestão familiar, eram influenciadas por aspectos emocionais e afetivos, hoje já nem tanto. Porém, alguns estabelecimentos ainda possuem este aspecto bem presente como pôde ser observado durante entrevista em um dos hotéis de gestão família quando o gestor diz: “*nós apresentamos as propostas e as melhores opções, mas a decisão final sempre é do dono*”. Atualmente, esses estabelecimentos estão tornando-se profissionalizados, há um novo entendimento no sentido de gestão empresarial, tudo isso devido à chegada de hotéis de redes que vieram com uma forma de gestão diferenciada e em busca de novos mercados seguindo a característica de internacionalização.

Atualmente, o que se observa como tendência das empresas familiares é uma preocupação enorme com a sobrevivência, conseqüentemente a diminuição dos custos ao máximo.

Muitos caminhos já foram percorridos embora tantos outros ainda restem, mas aos poucos se percebe que esta interferência dos hotéis de redes veio a agregar, e isto se confirma nas respostas de algumas entrevistas realizadas com esses gestores familiares. Os estabelecimentos de gestão familiar estão iniciando uma nova etapa também em relação a sua estrutura. Levará algum tempo, mas o importante é que a chegada das redes hoteleiras deu um impulso para que isso acontecesse. Neste sentido, conclui-se que, mesmo com um certo despreparo dos estabelecimentos de gestão familiar da capital cearense, houve uma reação destas empresas ainda que lenta.

Essas formas de gestão foram observadas através dos dados obtidos nos hotéis que participaram das entrevistas.

Referências bibliográficas

BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 1998.

CASTELLI, Geraldo. *O hotel como empresa*. Porto Alegre: Sulina, 1982.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Tradução de Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. V. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Métodos e técnicas de pesquisas em turismo*. São Paulo: Futura, 1998.

GARCIA, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOCKWOOD, A; MEDELIK, S. (orgs). *Turismo e hospitalidade no século XXI*. Tradução de Eliana Keeling; John Keeling. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 1999.

PETROCCHI, Mario. *Turismo: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 1998.

WERNER, René A *Família & negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri, São Paulo: Manole, 2004

Recebido em dezembro de 2015.

Aprovado em dezembro de 2015.