

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Internacionalização da Rede Hoteleira:
Um Estudo na Cidade do Rio de Janeiro a partir dos anos 1990**

Leidmar Verneque Rosa

2010



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**Internacionalização da Rede Hoteleira:
Um Estudo na Cidade do Rio de Janeiro a partir dos anos 1990**

LEIDMAR VERNEQUE ROSA

Sob a Orientação do Professor
Dr. Cezar Augusto Miranda Guedes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Maio/2010

647.94068

R788i

T

Rosa, Leidmar Verneque, 1972-.

Internacionalização da rede hotelaria:
um estudo na cidade do Rio de Janeiro a
partir dos anos 1990 / Leidmar Verneque
Rosa - 2010.

81 f.: il.

Orientador: Cezar Augusto Miranda Guedes.

Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado
profissional em Gestão e Estratégia em
Negócios.

Bibliografia: f. 69-74.

1. Hotéis - Administração - Rio de
Janeiro (Estado) - Teses. 2. Hoteleiros -
Rio de Janeiro (Estado) - Teses. 3.
Indústria de hospitalidade - Rio de Janeiro
(Estado) - Teses. I. Guedes, Cezar Augusto
Miranda, 1962-. II. Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Mestrado
profissional em Gestão e Estratégia em
Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

LEIDMAR VERNEQUE ROSA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**,
no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____

Cezar Augusto Miranda Guedes, Dr.
UFRRJ (Orientador)

Lélio Galdino Rosa, Dr.
UFRRJ (Membro)

Lamounier Erthal Villela, Dr. Estácio de Sá
(Membro Externo)

AGRADECIMENTOS

A minha filha Carolina, que foi gerada com o mestrado e que foi inspiração e motivação para que eu não desistisse da jornada.

Ao meu marido, por sua paciência e compreensão, na minha constante ausência, e por sua participação e incentivo nas minhas descobertas e conquistas.

Ao meu orientador por ter sido sempre tão presente, acreditando, incentivando e orientando tão bem o trabalho que estava surgindo.

A babá da minha filha, Taís, que acabou sendo um pouco minha também, e que sem ela a finalização deste trabalho não teria sido possível.

Aos meus amigos e professores do mestrado, pelas discussões e crescimento acadêmico em sala, mas principalmente ao Jefferson, Camila, Fred, Bruna, Felipe e Prof^a Heloísa, que muito me apoiaram durante todo o ano e me ajudaram em vários momentos do curso.

A Dani, por ter me apresentado o mestrado da UFRRJ e por sua insistência na realização dele.

A minha afilhada Luiza, a Ana Estrela, Silvia Pucú, Eduardo, meu pai, minha mãe e todos os amigos que entenderam a minha ausência. Ao Aldo, por sua generosidade e amizade incondicional.

Ao Márcio Moraes, por seu tempo, disponibilidade e boa vontade em passar seu valioso conhecimento e visão do mercado hoteleiro, possibilitando uma preciosa finalização e conclusão do trabalho.

A todos que responderam a minha pesquisa, na cidade do Rio de Janeiro e fora dela, e àqueles que não responderam, mas que tentaram de alguma forma fazer com que eu conseguisse as respostas necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

**Rosa, morena
Onde vais morena Rosa
Com essa rosa no cabelo e esse “olhar” de moça prosa,
Morena, morena Rosa**

**Rosa morena
O samba está esperando
Esperando, pra te ver
Deixa de lado essa coisa de dengosa
Anda Rosa, vem me ver
Deixa de lado essa pose e
Vem pro samba, vem sambar Que o
pessoal está cansado de esperar Ô!
Rosa Que o pessoal tá cansado de
esperar,
Morena Rosa,
Que o pessoal tá cansado de esperar!**

(Dorival Caymmi)

Dedico este à minha morena Rosa

RESUMO

ROSA, Leidmar Verneque. Internacionalização da Rede Hoteleira: Um Estudo na Cidade do Rio de Janeiro a partir dos anos 90. 2010. 81p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2010.

Desde a década de 1970, os meios de hospedagem na cidade do Rio de Janeiro passaram por modificações consideráveis quanto à segmentação hoteleira e perfil do hóspede, o que levou a transformações importantes com relação a aquisições e construções no setor hoteleiro, principalmente após meados dos anos 1990. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar a internacionalização das redes hoteleiras no Rio de Janeiro, após a abertura comercial e econômica, ocorrida nos anos 1990. Para isso adotou-se o estudo de caso da Rede Accor, por ser uma das maiores redes mundiais e a maior rede hoteleira brasileira em número de estabelecimentos e unidades habitacionais, além de possuir uma segmentação da marca que a coloca em uma vantagem competitiva superior as demais. O estudo busca demonstrar estas vantagens competitivas da rede Accor, bem como a evolução histórica do grupo, que inclui a rede de hotéis, Accor Hospitality e a rede de serviços, Accor Services. A metodologia foi de estudo de caso da rede Accor e possui um caráter qualitativo, tendo sido utilizados documentação da empresa, questionário e entrevistas de campo, além de material bibliográfico e artigos acadêmicos que pudessem servir como fontes para o trabalho. Além deste material, foi feita uma pesquisa inicial com 161 hotéis e meios de hospedagem, na cidade do Rio de Janeiro, para identificação da formação e perfil da hotelaria na orla carioca, e ao seu entorno, e que pudesse servir de fonte estatística para este trabalho. O estudo de caso contextualiza a trajetória da rede Accor no Brasil e no Rio de Janeiro, discute e apresenta as modificações ocorridas no parque hoteleiro carioca, desde os anos 1970 até os dias atuais e apresenta números relativos ao parque hoteleiro carioca e ao posicionamento da rede Accor, na cidade do Rio de Janeiro. O estudo revela que a rede Accor possui uma dinâmica própria de crescimento e expansão da marca, que a coloca em uma posição privilegiada, no mercado brasileiro, em relação às demais redes hoteleiras. Entretanto esta expansão, na cidade do Rio de Janeiro, será percebida de forma significativa, após o ano de 2003 com a entrada de mais alguns hotéis da rede na cidade e, em 2007, com a entrada das marcas econômicas e super econômicas, que são as suas principais bandeiras. Percebe-se também que o crescimento e a expansão do parque hoteleiro carioca, após os anos 1990, possuem um efeito retardatário se comparado a outros setores da economia.

Palavras chave: Rede Accor; Internacionalização das Redes Hoteleiras, Hotéis no Rio de Janeiro, Vantagens competitivas

ABSTRACT

ROSA, Leidmar Verneque. Internationalization of the Chain: A Study in the City of Rio de Janeiro from 1990. 2010. 81p. Dissertation (Master in Management and Business Strategy). Institute of Humanities and Social Sciences Department of Administrative and Accounting, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2010.

Since the 1970s, the means of accommodation in the city of Rio de Janeiro have undergone considerable changes in the targeting of hotels and guest profile, which led to important changes in relation to acquisitions and construction in the hospitality industry, especially after the mid-1990. In this context, this paper aims to analyze the internationalization of chains in Rio de Janeiro, after the opening of trade and economic, which occurred in the 1990s. For this we adopted the case study of the Accor network, being one of the largest global networks and the largest hotel network in Brazil in number of establishments and residential units, besides having a segmentation of the brand that puts it into a competitive advantage than the others. The study aims to show these competitive advantages of the Accor network, as well as the historical evolution of the group, which includes the hotel chain, Accor Hospitality and service network, Accor Services. The methodology was a case study of the Accor network and has a qualitative character, having been used the company documentation, questionnaires and field interviews, plus bibliography and scholarly articles that could serve as sources for the work. In addition to this material, was made an initial search with 161 hotels and lodging facilities in the city of Rio de Janeiro, to identify the profile of hospitality training and on the edge of Rio, and its surroundings, and could serve as a source for this statistic work. The case study contextualizes the history of the Accor network in Brazil and Rio de Janeiro, discusses and presents the changes in the Rio de Janeiro sector, from the 1970's until the present day and presents figures on the Park hotel in Rio and the positioning of the network Accor, in Rio de Janeiro. The study reveals that the Accor network has its own dynamic growth and expansion of the brand, putting itself in a privileged position in the Brazilian market compared to other chains. However this expansion, in Rio de Janeiro, will be significantly noticed after the year 2003 with the addition of a few hotels in the city and the network in 2007 with the entry of brands and economic super economical, which are their main demands. It is also evident that the growth and expansion of the hotel in Rio, after the year 1990, have an effect latecomer compared to other sectors of the economy.

Keywords: Network Accor, Internationalization of hotel chains, hotels in Rio de Janeiro, Competitive Advantage

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	12
Exemplos de transações internacionais de serviços, segundo a mobilidade do agente econômico	
Quadro 2	21
Classificação de empresas em rede	
Quadro 3	31
Regiões Administrativas do Município do Rio de Janeiro, elencadas na pesquisa de campo	
Quadro 5	49
Segmentação e logomarcas Accor Services	
Quadro 6	51
Logomarca Accor Hospitality	
Quadro 7	51
Marcas de hotéis da rede Accor, com Logo, Slogan e Descrição	
Quadro 8	55
Estrutura de propriedades e gestão, por segmentação da marca, em 2009	
Quadro 9	56
Estrutura administrativa por região, em 2009	
Quadro 10	57
Aberturas por tipo de administração e segmentação da Marca, em 2009	
Quadro 11	58
Abertura por região, por nº de UH's, em 2009	
Quadro 12	58
Estrutura administrativa por marca	

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	5
Números da Organização Mundial do Turismo para o Mundo e Brasil em 2009 e 2010	
Tabela 2	32
Rnking das redes nacionais e internacionais, até 11/2006, por números de estabelecimentos, no Brasil.	
Tabela 3	33
Total de hotéis independentes x redes formais e informais	
Tabela 4	34
Construções e aquisições de hotéis, a partir da década de 1970	
Tabela 5	34
Construções e aquisições por UH's, a partir da década de 1970	
Tabela 6	35
Ranking das redes internacionais na cidade do Rio de Janeiro, em 2009.	
Tabela 7	35
Ranking das redes nacionais na cidade do Rio de Janeiro, em 2009.	
Tabela 8	35
Ranking das redes informais e hotéis independentes na cidade do Rio de Janeiro, em 2009.	
Tabela 9	45
Total de hotéis e UH's inaugurados, por década e bairro	
Tabela 10	47
Faturamento, lucros operacionais e líquidos, de 2005 a 2009	
Tabela 11	53
Distribuição das marcas da Accor Hospitality por regiões, no Mundo (em 2008)	
Tabela 12	54
Números da Rede Accor por Regiões, no Mundo (em 2008)	
Tabela 13	55
Estrutura administrativa por região, em 2009	
Tabela 14	56
Ranking das redes mundiais, por número de UH's, em 2009	
Tabela 15	57
Ranking das redes hoteleiras na Europa, por N° de UH's	

Tabela 16	60
Total de colaboradores por negócios, distribuídos por região, 2008	
Tabela 17	61
Distribuição das marcas Accor Hospitality no Brasil	
Tabela 18	62
Distribuição das marcas Accor Hospitality, no Rio de Janeiro	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 e 2 Construções e aquisições hoteleiras, a partir da década de 1970	34
Gráfico 3 e 4 Total de hotéis, por segmentação	39
Gráfico 5 e 6 Total de hotéis, por categoria	40
Gráfico 7 Movimentação hoteleira, por categoria e bairro	41
Gráfico 8 e 9 Total de hotéis e UH's, por bairro	42
Gráfico 10 e 11 Total de hotéis e UH's, por bairro	42
Gráfico 12 Total de hotéis, por bairro e década	44
Gráfico 13 e 14 Total de hotéis e UH's inaugurados por década	44

LISTA DE ABREVIACOES, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ACT's	Atividades Características do Turismo
BUDGET	Hotéis de categoria super econômica
BRIC	Sigla para designar os países: Brasil, Rússia, ndia e China
Cadastur	Cadastro dos Estabelecimentos Turísticos do Ministério do Turismo
Call Center	Tradução literal: centro de ligações. Central de atendimento ao cliente que tem como objetivo centralizar o recebimento das ligações e distribuir para os atendentes, podendo ser também um centro de pesquisas de mercado para a empresa, vendas, reclamações, sugestes, etc.
CEO	Chief Executive Officer. Tradução literal: principal funcionário chefe executivo. Na prática é o presidente da empresa e a pessoa responsável por verificar se os diretores estão cumprindo o seu papel e tomar decises nas divergências encontradas.
Chairman	Tradução literal: Homem da cadeira. Membro do conselho de uma empresa e que atua nas decises mais importantes, entretanto não atua no dia-a-dia como executivo da empresa.
CNTur	Conselho Nacional de Turismo
E-COMMERCE	Comércio pela internet
ECONOMY	Hotéis de categoria econômica
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
Guest House	Tradução literal: hospedagem. Hospedagens com poucas unidades habitacionais e que possuem um ambiente parecido com a residência familiar, podendo ser da mais simples até as mais sofisticadas.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Know how	Conhecimento
LUXURY	Hotéis de Luxo
MIDSCALE	Hotéis de Categoria intermediária

MTE	Ministério do Trabalho
MTur	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RIOTUR	Empresa Brasileira de Turismo do Rio de Janeiro
Room nights	Diárias
UH	Unidade Habitacional (quarto)
UPSCALE	Hotéis de Luxo, entre a categoria Luxury e Midscale
Voucher	Documento que serve como comprovante de pagamento efetuado por algum produto ou serviço ou que ainda serão custeadas por quem assinou o voucher.
WTTC	World Travel & Tourism Council

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

A internacionalização das organizações ocorre em um mundo cada vez mais globalizado, onde a mobilidade e flexibilidade de capitais são cada vez maiores. Vale salientar que o processo de globalização aumentou o fluxo de turismo mundial de forma significativa nas últimas duas décadas.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, o número de desembarques internacionais, no mundo, em 2007, atingiu cerca de 898 milhões (aproximadamente 52 milhões a mais que em 2006, ou seja, +6%), ressaltando-se que o total de desembarques aumentou de 800 para 900 milhões em apenas dois anos. Os sucessivos crescimentos do número de desembarques internacionais são atribuídos à contínua expansão da economia global nos últimos anos, particularmente nos países emergentes e em desenvolvimento (EMBRATUR, 2008b, p.11).

Com a abertura comercial brasileira, na década de 1990, vários setores da economia passaram por transformações, com a retomada do investimento direto estrangeiro no país. Conforme observa Guedes et Teixeira (2006, p.3-4):

A implantação do plano Real trouxe a estabilidade econômico/financeira que garantiu a política de privatizações, e uma retomada do investimento direto estrangeiro no Brasil. Na segunda metade da década, ao contrário do que aconteceu em toda nossa história econômica, a indústria passa a receber 20,5% dos investimentos enquanto à área dos serviços passam a ter predomínio com participação de 76,9%, e destaque para os segmentos de distribuição de energia elétrica, telecomunicações e exploração e distribuição de gás.

O setor hoteleiro também passou por várias transformações, deixando de ser uma atividade de pequenas e médias empresas, de caráter muitas vezes familiar, para vivenciar a entrada de grandes redes internacionais. Entretanto as transformações vivenciadas no setor hoteleiro carioca só foram percebidas após os anos 2000, tendo a abertura comercial tido um efeito retardatário com relação aos demais setores da economia.

Segundo Tenório (2002) apud Conceição (2006, p.1), “a presença das redes [hoteleiras] foi um resultado da expansão dos fluxos de capitais pelo mundo, sendo uma das características da globalização.” E o aumento do fluxo de turistas também é reflexo da globalização.

Dados do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) apontam que o Brasil recebeu em 2007, 5.025.834 estrangeiros oriundos de vôos internacionais e que a cidade do Rio de Janeiro recebeu 773.932 sendo considerada ainda a cidade que mais recebe turistas estrangeiros no País. Ainda segundo a EMBRATUR, do total de turistas recebidos no Rio de Janeiro, 53,1% vieram a lazer, 28,5% a negócios, eventos e convenções e 18,4% por outros motivos, apesar do crescimento de passageiros à negócios, os números demonstram que a cidade continua com sua vocação turística à lazer.

Conforme também o relatório final da EMBRATUR (2006, p.5) sobre os meios de hospedagem e a estrutura de consumo e impactos na economia:

Os meios de hospedagem têm tido um papel de destaque na geração de empregos, com cerca de 300 mil postos de trabalho ofertados pelos diversos atores desta cadeia produtiva. E aparecem também como grandes consumidores de bens industriais. São milhares de televisores, aparelhos elétricos e eletrônicos, roupas de cama e banho e tantos outros itens, que movimentam as economias dos estados e municípios.

Nesse contexto, o tema aqui proposto, internacionalização das redes hoteleiras no Brasil, torna-se importante para analisarmos como ocorreu esse processo de mudança do setor, após os anos 1990, no Rio de Janeiro.

Para isto, foram analisadas as formas de ingresso predominantes das empresas internacionais no setor, quais foram as estratégias de entrada: se compraram as redes existentes, se criaram estruturas novas, se fizeram acordos, etc. Enfim, avaliar se houve uma forma predominante ou não.

A pesquisa se concentrou na cidade do Rio de Janeiro, pela sua tradição turística e por ser a cidade mais importante para o turismo no Brasil, além do fato do levantamento dos dados para validação da pesquisa se tornar mais acessível a esta autora.

O estudo de caso da administração hoteleira se deu na rede Accor.

Adotou-se uma metodologia qualitativa, descritiva e de estudo de caso da rede internacionalizada. E apesar de não ser o objeto de estudo deste trabalho, fez-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa com os principais hotéis localizados na orla carioca e ao seu entorno para que fosse possível alcançar o objetivo principal do trabalho.

O referencial teórico da dissertação está centrado no conceito de meios de hospedagem, redes hoteleiras, formas de gestão e internacionalização das organizações.

1.2. Formulação do Problema

Qual (is) a(s) estratégia(s) predominante(s) de entrada da rede Accor no segmento hoteleiro, no Rio de Janeiro, após os anos 1990?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo analisar a internacionalização das redes hoteleiras no Rio de Janeiro, após a abertura comercial e econômica, ocorrida nos anos 1990, a partir do estudo de caso da Rede Accor.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Levantamento das vantagens ou do conjunto de vantagens competitivas da rede Accor
- Levantamento das estratégias de gestão hoteleira: segmentação da marca, segmentação dos clientes, etc.
- Levantamento histórico da rede
- Levantamento histórico da evolução da marca Accor
- Levantamento da participação efetiva das redes nacionais e internacionais no setor hoteleiro carioca.
- Levantamento das formas predominantes de ingresso das redes hoteleiras e dos hotéis independentes no Rio de Janeiro.

1.4. Delimitação do Estudo

Neste trabalho foi analisada a entrada da rede Accor no setor hoteleiro carioca e as formas de gestão utilizadas nos hotéis da rede, a partir da segmentação pré-estabelecida.

A escolha pela rede Accor deve-se ao fato de ser uma das principais redes hoteleiras do mundo, a maior rede hoteleira no Brasil e que possui uma segmentação de mercado mais bem definida entre as demais, o que a permitiu ser inovadora neste setor.

1.5. Justificativa da Pesquisa (Relevância)

O setor turístico no Rio de Janeiro teve seu grande “boom” na década de 1970, impulsionado principalmente pela EMBRATUR, que foi criada em 1966, como parte de um planejamento do governo de divulgação da imagem do Brasil no exterior. Durante este período, várias cadeias internacionais entraram no Brasil e muitos hotéis independentes foram construídos no Rio de Janeiro. Durante a década de 1980, houve um declínio significativo nos investimentos no setor, que só foram retomados após a abertura comercial, quando a cidade do Rio de Janeiro viveu um novo período de crescimento hoteleiro, várias redes internacionais surgiram na cidade, muitas vezes construindo, comprando ou apenas administrando os hotéis.

O setor turístico é responsável por gerar milhares de empregos e movimentar uma cadeia produtiva direta e indireta muito grande, além de promover a melhora do nível educacional da mão-de-obra empregada, desenvolvimento regional, integração nacional, entre outros.

Segundo a WTTC (*World Travel & Tourism Council*), mesmo com a crise econômica internacional em 2009, o turismo empregou 235 milhões de pessoas pelo mundo e gerou uma contribuição de 9,4% para o PIB mundial, com uma movimentação de 877 milhões de viajantes. Conforme ainda uma pesquisa e relatório divulgados pela WTTC (*World Travel & Tourism Council*), a atividade do turismo no mundo equivalerá, até 2010, a um total de 3,2% do PIB mundial com a geração de 81.913.000 de empregos diretos, representando 2,8% da mão-de-obra mundial.

Entretanto, é um segmento que tem um alcance bem maior na economia. Se levarmos em consideração os impactos diretos e indiretos, esses números passam para 9,2% do PIB, gerando 8,1% da empregabilidade mundial, representando 10,9% do total das exportações e 9,2% do montante de capital investido.

Para o Brasil, a previsão é de que em 2010, 1 em cada 17,8 empregos seja na área de turismo e em 2020 esse número passe para 1 em cada 15,4 empregos. Além destes dados, foram colocados na tabela abaixo alguns números da OMT para o Brasil e o Mundo.

Tabela 1 – Números da Organização Mundial do Turismo para o Mundo e Brasil em 2009 e 2010.

Números registrados e previstos da OMT para o Mundo e Brasil, em 2009 e 2010	MUNDO		BRASIL	
	2009	2010	2009	2010
Participação PIB ¹	9,2%	9,6%	5,9%	6,9%
Participação PIB (Direta) ²	3,2%	5,9%	2,4%	5,4%
Crescimento Real do PIB para o turismo	0,5% ⁽³⁾	4,4% p/ano	3,0%	5,6% p/ano
Mão de obra total empregada ¹	8,1%	9,2%	5,6%	6,5%
Mão de obra empregada (Direta) ²	2,8%	3,6%	2,3%	3,1%
Participação na receita de exportações	10,9%	9,7%	5,8%	5,7%
Investimentos a serem realizados com relação aos investimentos totais	9,2%	9,4%	7,2%	9,9%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados em: Travel & Tourism Economic Impact 2010. Executive Summary. WTTC e Travel & Tourism Impact 2010. Brazil. WTTC

(¹) a OMT, desde o início da década de 1990 utiliza as Contas Satélites para obter os resultados do setor. Esta metodologia baseia-se na identificação e mensuração do conjunto de atividades econômicas ligadas ao setor de turismo.

(²) Números considerados fora das Contas Satélites e que são identificados como sendo ligados diretamente ao setor de turismo.

(³) este número reflete o declínio nas viagens que ocorreram em 2009 (-4,8%) em função da crise econômica mundial.

Segundo ainda a OMT, o Brasil permaneceu com o 13º lugar na economia do turismo, em números absolutos, em 2009, número considerado muito bom para um ano de crise mundial. A previsão é de que para os próximos 10 anos, o setor de turismo cresça 5,6% ao ano e de que os investimentos passem de 7,2% do total investido, para 9,9%.

No entanto, no Brasil, ainda faltam investimentos importantes no setor, para que possamos aproveitar a oportunidade de crescimento estimada para o mundo e, principalmente, para o país. Faltam também informações e dados estatísticos mais consistentes para a análise das necessidades de investimento e ampliação da capacidade local.

Nesta perspectiva, a hotelaria torna-se foco de análise e investimento em um segmento com grande margem de crescimento, razão pela qual este trabalho foi motivado, tendo em vista que ele visa contribuir na identificação das mudanças hoteleiras ocorridas na cidade do Rio de Janeiro, após a década de 1990, verificando os movimentos de aquisição e compra dos empreendimentos internacionais no país, além das mudanças na forma de gestão e administração destas redes, percebendo de que forma estas gestões impactaram e, continuam impactando, o segmento hoteleiro carioca.

1.6. Limitações da Pesquisa

Uma das limitações do trabalho é a avaliação do resultado com base nos efeitos provocados pela gestão da rede hoteleira Accor. Não está em foco, a avaliação das administrações das redes nacionais, porém podem ser citadas como explicação ou esclarecimento de algum tópico.

Quanto aos dados, existe uma insuficiência estatística sobre o turismo brasileiro e de dados exatos da hotelaria, o que pode afetar algumas análises e conclusões.

Devido à abrangência do tema, o presente estudo limita-se, quanto ao espaço geográfico: a cidade do Rio de Janeiro e quanto ao objeto de análise ao estudo de caso da rede Accor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Procura-se nesta seção fundamentar as bases do trabalho, para que o leitor possa compreender as vertentes utilizadas, sendo elas: Internacionalização das Organizações (conceito e importância), Meios de Hospedagem (conceito e classificações) e Formas de Administração

2.1. Internacionalização das Organizações

Nesta parte estaremos tratando da importância e do conceito da internacionalização das organizações, no entanto torna-se fundamental que se esclareça a definição de organização, empresa e organização internacional, no contexto deste trabalho.

2.1.1. Conceito

Uma organização pode ser toda a forma de administração que seja organizada para objetivos determinados, podendo ser empresas, instituições, órgãos públicos ou privados, etc. Organização Internacional é o agrupamento formal de pessoas para atender um determinado objetivo, a nível global, seja ela governamental, não-governamental ou privada. No entanto, vários autores classificam as organizações internacionais como sendo apenas às governamentais e não-governamentais, tais como: ONU, OMC, UNCTAD, ONG's, etc.

Por empresa, entende-se que é todo tipo de organização com propósitos bem definidos, sendo o principal deles a rentabilidade, essas podendo ser pública ou privada. No caso de empresa pública, muitas estarão mais ligadas ao ganho social do que propriamente financeiro, enquanto na empresa privada, a maximização do lucro é o objetivo central.

Neste trabalho, estaremos tratando as organizações, como sendo o agrupamento formal das pessoas em uma empresa privada, que tem como objetivo fim a maximização do lucro. A internacionalização destas ocorre quando elas exploram oportunidades de ganho em outros países. Organização internacional será tratada, neste trabalho, como sendo a empresa que se internacionalizou, excluindo-se todas as demais organizações internacionais que não tenham como objetivo fim a maximização de lucro.

Uma vez definido os conceitos de internacionalização das organizações e organizações internacionais, passaremos para a importância de uma empresa em se internacionalizar e as formas e tipos em que isto pode ocorrer.

2.1.2. Motivações para a Internacionalização

Uma das principais motivações para a internacionalização das empresas está no aumento da competitividade mundial. De tal forma que, o comércio internacional permite às empresas explorar oportunidades em outros países tornando-as menos dependentes do seu mercado interno.

A internacionalização das organizações possui uma relação direta entre:

- O comércio exterior e o investimento direto no exterior
- O fortalecimento da empresa e o aumento da competitividade dos países

Para Gonçalves (2005), a internacionalização ocorre em função da vantagem comparativa, ou seja, do diferencial de preços relativos. Nessa teoria, a questão central é encontrar o determinante da vantagem comparativa em variáveis que são próprias ao país, tais como: capacitação tecnológica, economia de escala, demanda, etc.

Ainda, conforme Gonçalves (2005), a posse dos ativos específicos dos agentes econômicos é o determinante do poder de competição internacional da empresa. Esses ativos são:

- Tecnologia de produção: refere-se à técnica de produção
- Tecnologia de produto: capacidade de cada empresa de diferenciar seu produto dos outros produtores
- Capacidade gerencial, organizacional e mercadológica
- Capital: capacidade de mobilização de recursos em escala global

A posse desses ativos é que dá a condição necessária para a internacionalização da produção e de auferir lucros anormais e, é essa expectativa do lucro anormal que leva as empresas a realizar operações internacionais, ou seja, só vale a pena investir em operações internacionais se o lucro anormal mais do que compensar os riscos e as incertezas da internacionalização da produção. Após esta tomada de decisão, o segundo passo é a escolha da forma de internacionalização.

Para Gouvea et Santos (2004, p.77), diversas interpretações têm sido dadas para os motivos que levam as empresas a desenhar estratégias de penetração em mercados externos.

Essas interpretações podem ter fundo microeconômico e/ou macroeconômico. Muitas vezes é uma combinação dessas duas forças.

Segundo Dunning (1993) apud Gouvêa et Santos (2004, p.77), a teoria eclética enfatiza o lado de vantagens competitivas desenvolvidas por empresas e sua habilidade e desejo de explorar essas vantagens competitivas em mercados externos. Nesse caso, patentes, tecnologia, know-how e marcas poderiam ser usados de maneira mais eficiente, em maior escala.

De acordo com a Escola de Uppsala (Hilal et Hemais, 2001), a expansão para o exterior ocorre de forma experimental e gradual à medida que as firmas ganham experiência no novo mercado. (Silva et al, 2002, p.23).

Ainda segundo observaram Gouvea et Santos (2004), nas últimas décadas, pesquisadores têm enfatizado a absorção e a adaptação de tecnologia importada, bem como o desenvolvimento local de tecnologia, como fatores motivadores da crescente penetração de firmas de países emergentes no mercado global. A crescente participação de produtos e serviços, com elevado conteúdo tecnológico na pauta de exportações desses países, e o número cada vez maior de multinacionais emergentes confirmam essa tendência.

Corroborando com a tendência mundial, o Brasil passa por um processo de incremento na internacionalização, desde a década de 1990 até o início deste século.

Hirst apud Gaspar (1999, p.5) identificou três grandes fases de desenvolvimento rápido no investimento e comércio internacionais, desde que o moderno sistema de comércio internacional se desenvolveu na segunda metade do século XIX:

- a belle époque, de 1870 a 1914, durante a qual o comércio e a produção mundiais cresceram firme e paralelamente.
- o grande boom, que se iniciou após a Segunda Guerra Mundial e terminou com a crise do preço do petróleo induzida pela Opep em 1973.
- a terceira fase que tem início após o processo de ajustamento aos choques do preço do petróleo em 1973 e 1979. Caracterizou-se pela liberalização dos movimentos de capitais, pela desregulação dos grandes mercados financeiros nacionais e pela adoção de taxas de câmbio flutuantes.

Entretanto, a discussão do tema internacionalização das organizações, que cresceu após os anos 1990, não possui uma teoria geral sobre o assunto, principalmente por causa da complexidade do assunto que envolve países, empresas e suas culturas.

Apesar disso, algumas abordagens foram desenvolvidas para tratar do tema, porém uma abordagem importante e que não poderia deixar de ser citada é a Abordagem Eclética de Dunning (1988) apud Alem et Cavalcanti (2005), que diz que:

[...] para se internacionalizar as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra –, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infraestrutura e tamanho do mercado. O que diferencia as empresas multinacionais de países desenvolvidos daquelas de países em desenvolvimento é justamente a composição das vantagens de propriedade, que envolvem, em grande medida: diferentes tipos de recursos naturais e qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e políticas de governo. (p.45)

Para Dunning apud Alem et Cavalcanti (2005), a motivação das empresas para se internacionalizarem está na busca de:

- Recursos Naturais (matérias-primas e mão de obra mais baratos)
- Comercialização (maior canal de distribuição)
- Acesso a novos mercados
- Ganhos de eficiência

Já no modelo de Uppsala apud Alem et Cavalcanti (2005), considera que o processo de internacionalização acontece de forma gradual, após a empresa adquirir conhecimento e experiência suficientes para que ela tome a decisão, começando, a princípio, por mercados fisicamente próximos para depois se instalar em locais mais distantes.

Para alguns autores, o processo de decisão de internacionalizar não é simples, pois a empresa deve ter persistência, visão estratégica de médio prazo, capacidade de decisão, inovação e maturação dos conhecimentos e experiências adquiridas. Conforme Souza (2003) apud Silva et Tatroo (2008, p.5), “...durante o processo de evolução, a empresa pode passar por diversos estágios em sua relação com o mercado externo a saber: o doméstico, o internacional, o multinacional e o global.”

Ainda em Silva et Tatroo (2008, p.5): “...a internacionalização pode ocorrer de diversas formas incluindo a exportação, licenciamento, aliança estratégica, aquisições e investimento direto no exterior.”

Para Boone, Kurtz (1998) apud Cerceau et Lara (1999), a decisão de entrada em um mercado potencial é uma combinação de alguns elementos, entre eles:

- A competição no mercado
- A natureza da competição existente no mercado
- A infra-estrutura local
- A infra-estrutura existente no mercado potencial, isto é, os sistemas de distribuição, a rede de transporte, o sistema de comunicação, a capacidade de geração de energia, entre

outros, é outro ponto fundamental na escolha da estratégia de entrada. Quanto menor a infraestrutura apresentada por um país, menor o interesse da organização em comprometer recursos, sejam humanos ou financeiros.

Para Gouvea et Santos (2004), a decisão de entrada em outro mercado se dá por estratégias que motivam o investimento direto, sendo elas:

- Estratégias de crescimento
- Estratégias de atendimento de mercados
- Estratégias de continuidade empresarial, e, finalmente,
- Estratégias de crenças e valores das empresas.

Corroborando com Dunning (1977) apud Gonçalves (2005, p.108), há três formas básicas de internacionalização da produção: comércio, investimento externo direto e relações contratuais.

No comércio, o produto é produzido no país de origem e exportado. No investimento externo direto (IED), há o deslocamento da pessoa jurídica para o país que está recebendo o investimento. Nas relações contratuais, há a regulação da transferência dos ativos, ou seja, o não residente transfere ao residente o direito de produzir o bem ou serviço, sob a proteção de contratos. Neste contexto, as três formas incorporam um mesmo arcabouço conceitual e analítico. A empresa que decide explorar o mercado externo precisa optar pela forma de internacionalização a ser adotada, nesse ponto, a empresa precisa decidir se:

- **Internaliza:** onde a própria empresa produz e onde implicam duas situações, exportação ou IED. No caso da exportação, a empresa produz no próprio país de origem e envia o seu produto para o exterior. No caso do IED, a empresa exporta capital, ou seja, instala uma subsidiária ou filial no exterior e produz localmente.

- **Externaliza:** Transfere para o produtor local o ativo específico à propriedade que é necessário para a produção do bem ou serviço, com a devida proteção das relações contratuais.

Na internalização, os custos marginais são crescentes, devido à montagem de uma estrutura burocrática de tomada de decisão, supervisão, gerenciamento de operações, etc. que não existe na externalização. Por outro lado, na internalização existe o benefício marginal que envolve a economia de custos de transação que existe quando a empresa decide ela

mesma produzir. Se decidir pela externalização, a empresa enfrenta riscos e incertezas quando transfere um ativo específico, que pode ser copiado (por exemplo: tecnologia), eliminando assim a vantagem comparativa da empresa que fez originalmente a transferência do ativo.

Quando a empresa opta pela internacionalização via externalização, ela transfere os ativos com as devidas proteções contratuais.

Porém quando ela opta pela internacionalização via internalização, ela terá que decidir se fará pela exportação (comércio) ou investimento externo direto (IED). Essa decisão dependerá de algumas variáveis que são próprias de cada mercado, tais como: os preços dos fatores (salário, juro, aluguel); tributação e inflação; disponibilidade de serviços de alta tecnologia e de infra-estrutura, etc. Conforme observado por Gonçalves (2005), a literatura tem indicado que para países com um grande mercado interno, as empresas têm preferência revelada pela internacionalização da produção via IED, ou seja, exportam capital para instalação e ampliação de unidades de produção local. No caso de países com pequeno mercado interno, a preferência é a exportação.

Para o comércio internacional de serviços, Gonçalves (2005) expõe que o principal problema reside no fato do serviço em si não cruzar a fronteira nacional como ocorre com o comércio de bem. O serviço, de modo geral, é imaterial (intangível, não-armazenável e o consumo é simultâneo à produção), desta forma a mobilidade das transações internacionais de serviços reflete as distintas modalidades da oferta internacional, conforme alguns exemplos na tabela abaixo:

Quadro 1 - Exemplos de transações internacionais de serviços, segundo a mobilidade do agente econômico		
Mobilidade Internacional do agente econômico	Consumidor não se move	Consumidor se move
Produtor não se move	Comércio (fluxo transfronteiriço de dados, livro, manual, relatório, disquete, CD; relação contratual	turismo; educação; saúde
Produtor se move: deslocamento de pessoas jurídicas (empresas) ou pessoas físicas	Subsidiárias de transnacionais e bancos estrangeiros no Brasil; consultor brasileiro prestando serviço no exterior	Brasileiro na EuroDisney em Paris; alemão em hotel francês no Rio de Janeiro

Fonte: Gonçalves, Reinaldo. Economia Política Internacional (2005, p.116)

2.1.3. Formas de Internacionalização

Após a tomada da decisão de internacionalizar, a questão que se coloca é de como isto ocorrerá. Algumas linhas teóricas definem alguns meios de internacionalização, mas além dessa questão existe também a possibilidade de barreiras comerciais existentes em outros países que podem comprometer a tomada de decisão e a forma como esta ocorrerá.

Podemos inferir que a decisão mais importante que uma empresa tem que tomar quando pretende se internacionalizar é o modo como será feita esta entrada no mercado internacional, que pode ocorrer com uma simples decisão de exportação ou o envolvimento total da empresa em todas as fases do marketing e implantação do novo negócio.

Para Cerceau et Lara (1999, p.6-9), a entrada das empresas pode ocorrer das seguintes formas:

- **Licenciamento:** envolve o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece a propriedade de um bem a uma empresa, a licenciada, em troca do pagamento de royalties, de taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. Know-how, marcas, patentes, tecnologia e processos produtivos são exemplos do que pode ser licenciado. As empresas, que utilizam essa estratégia, ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos. Porém, o licenciador pode correr os riscos das oscilações na taxa dos royalties, já as demais incertezas são absorvidas pelo licenciado.

- **Franchising:** o franqueador dá ao franqueado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo planos de marketing, manuais, padrões e procedimentos e monitoração da qualidade, em troca do pagamento de royalties. Assim como no licenciamento, os riscos político-econômicos para o franqueador são limitados. Porém, ele corre o risco de perder ou de possuir pouco controle sobre as operações dos franqueados.

- **Contrato de Manufatura:** O contrato de manufatura pode ser entendido como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira - contratante e, uma local - contratada, no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte

da empresa estrangeira, esta não se expõe a grandes riscos político-econômicos e as estratégias de marketing do bem produzido continuam sob sua responsabilidade.

- **Joint Ventures:** Para muitas organizações que pretendem expandir suas operações ao mercado global, as joint ventures constituem-se em uma opção interessante, especialmente em se tratando de mercados emergentes. Trata-se de uma forma mais extensa de participação em mercados estrangeiros do que as exportações e o licenciamento. Segundo esse conceito, a empresa estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Segundo avalia KOTABE (1998) apud Cerceau et Lara(1999), esses parceiros são, tipicamente, empresas locais, mas também podem ser empresas governamentais, outras empresas estrangeiras, ou mesmo um mix de empresas locais e estrangeiras. Em países nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro, as joint ventures apresentam-se como uma boa alternativa. Porém, dentre as desvantagens desse tipo de estratégia estão os elevados custos incorridos com questões de controle e coordenação, que surgem quando se trabalha com um sócio. Os problemas relativos a diferenças culturais podem também constituir um grande desafio.

- **Controle Total da Subsidiária (Controle acionário):** A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, porém oferece o meio mais completo de participação em um mercado. KEEGAN(1999) apud Cerceau et Lara (1999) mostram que as organizações podem passar da estratégia de licenciamento e joint venture para o controle acionário, a fim de conseguir expansão mais rápida em um mercado, maior controle e maiores lucros. A desvantagem desse tipo de estratégia é o alto investimento e comprometimento exigidos para a realização do negócio. As responsabilidades da empresa-mãe são bastante elevadas. Soma-se a isso o fato da organização estar muito mais exposta às oscilações político-econômicas e aos problemas culturais no mercado externo.

- **Alianças Estratégicas:** Essas alianças podem ser entendidas como uma coalizão entre duas ou mais organizações, para alcançar objetivos significativamente estratégicos, que são mutuamente benéficos a todas as empresas envolvidas. A

principal razão para o surgimento de tais alianças é que muitas organizações hoje, não possuem mais capacidade de desenvolver sozinhas toda sua tecnologia, especialmente empresas tecnologias-intensivas.

Ainda para Cerceau et Lara (2005), a internacionalização constitui-se em um amplo processo de aprendizado, a partir das vantagens competitivas adquiridas no país de origem ou da comercialização internacional de produtos ou serviços. As estratégias adotadas por diferentes organizações, para sua expansão internacional, dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes, do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sócio-políticos de seu país de origem.

As empresas internacionalizadas podem ser classificadas por Tipos, Postura e Modelos. VASCONCELLOS et al (2005, p.3):

Tipos: Ball et McCulloch(1993 apud Vasconcelos et al (2005, p.3) diz que a empresa que deseja desenvolver atividades empresariais de internacionalização em outros países tem algumas opções básicas.

- **Internacionalização indireta:** constituída por operações de exportação e/ou comercialização de produtos, serviços, marcas/patentes onde a matriz não desenvolve atividades “fisicamente” e sim por meio de outras empresas intermediárias. Podemos citar: exportação direta, licenciamento, franchising, e;
- **Internacionalização direta:** (subsidiárias) constituídas por operações integrais ou parciais da matriz em países estrangeiros, como joint ventures, projetos de negócio, contratos de gestão, etc.

Postura: Segundo Perlmutter (1972) apud Vasconcelos et al (2005, p.3), as orientações filosóficas básicas sobre internacionalização são:

- **Postura etnocêntrica:** orientada para os interesses da matriz no país de origem, na qual busca padronizar seus produtos e processos de produção, se direciona a mercados que são internacionalmente similares, sua sede matriz é

insubstituível, seus custos são reduzidos pelos efeitos da curva de aprendizagem, transmitidos pela matriz às subsidiárias;

- **Postura Policêntrica:** orientada para os interesses dos países anfitriões (subsidiárias), tendendo a formar um sistema de interconexões onde suas subsidiárias tenham autonomia e independência;

- **Postura Geocêntrica:** orientada para uma postura internacional, onde haverá uma mistura equilibrada das posturas anteriores. Assim, a interconexão, integração e interdependência seriam uma constante entre a matriz e suas subsidiárias.

Modelos: Dentro das propostas sobre conceituação e definições teóricas analisadas, as estabelecidas por Bartlett et Ghoshal (1992) apud Vasconcelos et all (2005, p.3-4) são referências sobre o tema de internacionalização de empresas, as quais fazem uma análise sobre quatro modelos genéricos de internacionalização de empresas:

- **A Multinacional:** aquela que conta com subsidiárias nos diversos países e que têm autonomia, já que muitos dos recursos, responsabilidades e decisões importantes são descentralizadas localmente. A matriz considera as subsidiárias como uma espécie de portfólio de negócios;

- **A Global:** aquela que conta com subsidiárias em diversos países, mas não têm autonomia, já que possuem um núcleo centralizado na matriz, onde a maioria dos ativos estratégicos, recursos e responsabilidades são controlados. A matriz considera as operações no exterior como canais de escoamento para um mercado unificado;

A Internacional: aquela que conta com subsidiárias em diversos países, onde muitos dos recursos, bens, responsabilidades e decisões são descentralizadas e outros ficam sob o controle da matriz. Busca-se um meio termo entre a posição global e multinacional. A matriz considera as operações no exterior como

extensões suas, mas com uma transferência dela e com possibilidades de adaptação local;

A Transnacional: aquela que conta com subsidiárias em diversos países para onde se destinam os ativos e recursos de forma interdependente e localizada no estilo de uma rede integrada. O papel das subsidiárias é de contribuições diferenciadas a favor de operações mundialmente integradas, sendo que o *know how* é desenvolvido em conjunto e compartilhado em toda a rede mundial. O modelo transnacional é aquele que desenvolve simultaneamente a competitividade global, a flexibilidade multinacional e a capacidade de aprendizagem mundial. ”

Para Schmall, Sandra , a expressão “transnacional” refere-se às grandes empresas originárias dos países desenvolvidos com atuação em escala global. De acordo com Gonçalves (2002) apud Schmall (2007, p.30):

[...] essas empresas respondem pela quase totalidade dos fluxos de investimento externo direto. No ramo da hotelaria o destaque vai para as redes como Accor Hotels, Hilton e Marriott. A brasileira Hotéis Othon, com atuação na França e Portugal, é outro desses casos.

O que pode ser inferido a partir da leitura bibliográfica é que existe uma trajetória a ser seguida. Primeiro as empresas passam pelo processo de decisão de entrada nos outros mercados, após esta decisão, a empresa definirá qual a melhor forma de se internacionalizar, seja ela por licenciamento, contrato, joint venture ou qualquer outra forma de controle da nova empresa e, após esta definição, a empresa está gerindo o novo negócio segundo alguns critérios, que estão relacionados à forma de controles internos e externos adotados nas empresas. Controles estes que muitas vezes serão definidos segundo a linha de administração adotada e a cultura local existente.

Para Silva et al (2002), a empresa passa por três fases, o sistema de controle, a estrutura de controle e o processo de controle, sendo eles:

- **O sistema de controle:** relaciona os elementos internos e externos que influenciam o comportamento dos indivíduos de uma organização, direcionando-os aos objetivos globais da empresa.

- **A estrutura de controle:** compreende o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. A estrutura de controle deve ser um instrumento para resolver as inadequações dos sistemas de controle em uso, para induzir as organizações à otimização de seus desempenhos e para intensificar a competitividade, procurando aumentar a cooperação individual, minimizar a sub-otimização e estimular reações rápidas às condições em constante mudança.

- **O processo de controle:** compreende a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação de desempenho. O contexto organizacional compreende a estrutura da organização, a estratégia, as pessoas e as relações entre elas, assim como a cultura organizacional, enquanto o contexto social compreende o mercado e o setor competitivo, o país e sua sociedade, com todos os seus valores, aspectos culturais e políticos.

2.2. Hospitalidade, Hospedagem e Meios de Hospedagem

2.2.1. Conceito

Atualmente, o conceito de hospitalidade tem-se confundido com o conceito de hospedagem e é muito comum verificarmos em leituras e trabalhos sobre o assunto onde os dois termos aparecem com o mesmo sentido, porém é importante esclarecermos a distinção entre eles.

Em seu trabalho sobre a hospitalidade no turismo, DALPIAZ et al, fazem um histórico da hospitalidade conforme descrito:

A palavra hospitalidade, tal como ela é usada hoje, teria aparecido pela primeira vez na Europa, provavelmente no início do século XIII e designava hospedagem gratuita, atitude caridosa oferecida aos viajantes da época [...] Na Antiguidade surgem, na Grécia e em Roma, as Tavernas e estalagens como uma necessidade para abrigar os viajantes. Nasce a primeira idéia de hospitalidade [...] Há um avanço na hospitalidade na Idade Média. Crescem os números de hospedarias. A Inglaterra se destaca com as pousadas de melhor qualidade...As viagens passam a fazer parte da vida profissional na Idade Moderna. Surge o grand tour e algumas publicações com o objetivo de orientar os viajantes. A revolução francesa influencia na hospitalidade através da culinária. A Europa começa a seguir o modelo Inglês de hospedagem e estes ambientes passam a desempenhar papel social e político importante para a sociedade. Na Idade Contemporânea acontece a revolução industrial e a invenção da máquina a vapor impulsiona as viagens. Thomas Cook inicia a comercialização do turismo e dar-se início ao turismo organizado. A hospitalidade é marcada pela arte do bem atender, implantada neste século por César Ritz. Surge o hotel de alto luxo para atender as pessoas de grande poder aquisitivo. Após a segunda guerra mundial houve

uma grande evolução na medicina, na alimentação, nos meios de comunicação, no lazer, nos transportes, provocando uma melhoria na hospitalidade. A partir de 1949 o turismo é democratizado. Deixa de ser objeto de luxo e passa ocorrer em grandes escalas. Surge a hotelaria americana com hotéis mais funcionais e o turismo finalmente é visto como uma atividade econômica. Planejar a hospitalidade não é apenas o bom atendimento num hotel, pousada ou qualquer meio de hospedagem como muitos imaginam, o contexto é bem mais complexo e envolve todos os segmentos do turismo [...] (pág.2)

[...] No início das civilizações a hospitalidade se restringia em apenas conceder abrigo e alimentação a quem estava longe de seu domicílio. Atualmente o termo hospitalidade é muito amplo e engloba desde os bens tangíveis como, hotéis, pousadas, resorts, campings, meios de transportes, entre outros, até os intangíveis que são os serviços prestados e que proporcionam o bem estar físico e psíquico do visitante.” (pag. 3)

Segundo Camargo (2004) apud BARBOSA et DENCKER (2006), sobre o conceito de hospitalidade e suas formas:

[...] nos esforços empreendidos pelos estudiosos, podem-se verificar três escolas que dividem o estudo da hospitalidade: a francesa, que se interessa apenas pelas hospitalidades privada e social e que tem a matriz maussiana do dar-receber-retribuir na sua base, ignorando a hospitalidade comercial; a americana, que passa ao largo dessa matriz e para a qual tudo acontece como se, da antiga hospitalidade, restasse apenas a sua atual versão comercial, baseada no contrato e na troca, estabelecidos por agências de viagens, operadoras, transportadoras, por hotéis e restaurantes; e a brasileira, na tentativa de aplicação da teoria da hospitalidade ao turismo e à hotelaria. (p.45).

E para Walker (2002) apud Barbosa et Dencker (2006), sobre o conceito da hospitalidade:

[...] considerada como um atributo de pessoas e de espaços, a hospitalidade era praticada por meio do acolhimento aos estranhos, por um grande número de ordens religiosas, desde os primeiros beneditinos e cistercienses da igreja católica, na Idade Média, que forneciam alojamento, alimentação e proteção, através dos conventos, abadias e confrarias de apoio e dos mosteiros. (p.45).

Para Gorini et Mendes (2005), hospedagem é o segmento que atende à necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe dos seus domicílios. Os empreendimentos comerciais que atuam nessa atividade podem ser segmentados em pensões e hospedarias ou hotéis. Pensões e hospedarias tradicionalmente são responsáveis pela maior parte da oferta de meios de hospedagem no mundo. No entanto, a quase totalidade dos negócios está concentrada na hotelaria, que responde pela maioria das viagens internacionais e de negócios.

Portanto, a hospitalidade pode ser inferida como uma prática ligada ao acolhimento e o bem receber de pessoas que estejam em trânsito sem que necessariamente haja interesse comercial ou financeiro no ato, enquanto a hospedagem têm por finalidade fornecer abrigo

com algum interesse comercial ou financeiro na relação entre o cliente e o meio de hospedagem.

2.3. Formas de Gestão

2.3.1. A Administração Hoteleira

Segundo PEREIRA (2006), existem três estratégias básicas para o desenvolvimento de uma corporação hoteleira, sendo: aquisição, contrato de administração e franquia. Os padrões de crescimento atuais tornaram-se mais complexos, em função das combinações que proporcionam uma expansão mais rápida.

Na aquisição, o operador hoteleiro adquire o empreendimento, implantando posteriormente sua marca, padrões e procedimentos

No contrato de administração, o operador hoteleiro assume o risco da operação e administração do hotel, o que se torna vantajoso para o proprietário que passa a ter a segurança de retornos adequados e para o operador que pode continuar crescendo, aumentando a sua participação do mercado, seus lucros e ainda assim investir menos do que se tivesse feito uma aquisição.

Na franquia, os riscos do negócio para o franqueador são bem menores e o posicionamento do produto e da marca são mais rápidos, além de manter sua padronização de serviços, através de contratos com o franqueado. Para o franqueado, apesar de assumir eventuais riscos, o produto já está formatado e padronizado, reduzindo-se assim uma grande etapa no processo de montagem do negócio.

Com base na leitura de DUARTE (1996), as redes hoteleiras podem operacionalizar suas administrações de diversas formas, sendo elas:

- Hotéis com administração autônoma
- Hotéis de propriedade de rede hoteleira
- Hotéis em parceria com redes hoteleiras ou outro sócios
- Hotéis de donos minoritários e que passam a serem administrados conjuntamente por redes hoteleiras
- Hotéis que trabalham com concessão de formas de administração (franqueamento)
- Hotéis que possuem apenas a bandeira da rede hoteleira
- Hotéis que se unem e formam uma associação

2.3.2. O Processo de Formação de Redes Hoteleiras

Conforme observado em SCHMALL (2007, p.13), configurações em redes são favoráveis ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para os processos de inovação e competitividade. Também conjugam os interesses em minimizar custos, maximizar lucros e atingir novos mercados, o que constitui, portanto, um conjunto próprio de vantagens competitivas.

Marcon et Moinet (2000) apud Schmall (2007, pág.26) elaboraram uma classificação com quatro tipos de empresas em rede, conforme tabela abaixo:

Quadro 2 – Classificação de empresas em rede

TIPOS DE REDE	DIMENSÃO
Redes Verticais	Hierarquia
Redes Horizontais	Cooperação
Redes Formais	Contrato
Redes Informais	Conivência

Fonte: Schmall, Sandra (2007), pág. 26

Britto (2002) apud Schmall (2007, pág.28) destaca outros tipos de estruturas em rede:

- Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica.
- Programas de cooperação específicos, com agentes de competências em áreas distintas, que interagem para viabilizar determinada inovação.
- Processos de subcontratação e terceirização, realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas.
- Sistemas flexíveis de produção, que tem relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividades;
- Distritos industriais, que tem como base a aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem no âmbito de determinada região;
- Sistemas nacionais ou regionais de inovação, que tem como fundamento a especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovadoras (empresas, universidades, outras instituições, etc.).

Para LIMA (2002), o crescimento vertiginoso das viagens internacionais, após 1983, aumentou a expansão e a competição no mercado de hospedagem, que se manteve ao longo da década de 1990, em quase todas as regiões do mundo, mantendo-se de forma sustentada

por dezoito anos, causada principalmente pela globalização e pela desregulamentação do espaço aéreo comercial.

O surgimento das primeiras cadeias hoteleiras data da segunda metade do século XX, na Europa e EUA, em meio ao processo em curso de concentração e centralização de capitais que atraía empresas de médios e grandes portes para operação em setores que demandavam altos investimentos e mobilização de capital para sua operação, como é o caso dos hotéis [...] muitas destas redes originaram-se de hotéis familiares ou de empreendimentos situados à beira da estrada (o caso dos hotéis ou motor-hotéis nos EUA), para atender às necessidades dos viajantes em automóvel. Dentre as primeiras redes constituídas à época, é possível mencionar as redes americanas Hilton, Quality Courts Motels (posteriormente Choice), Best Western, Marriott e Sheraton (posteriormente incorporado à rede Six Continents); e as européias Novotel (posteriormente incorporado à rede Accor), Sol Meliá, Hotasa, Mediterranée, dentre outras.

Mas foi somente a partir da revolução tecnológica nos transportes e comunicações dos anos setenta, do desenvolvimento do transporte aéreo e do barateamento das passagens aéreas, que as redes passam por período de expansão, tornando-se alvo de aquisições por parte de grandes empresas aéreas, que visavam explorar a complementaridade entre serviços de transporte aéreo e hospedagem. (LIMA, 2002, p.10)

Mas é a partir dos anos 1990, com o avanço da globalização, que as operadoras passam por processos de fusões e aquisições, assim como verificado em outros setores. Além das fusões e aquisições, estas passaram por um intenso processo de expansão e busca de novos mercados. Para LIMA (2002, p.11), há três tendências principais orientando este processo:

- Este movimento privilegiou o próprio mercado dos países desenvolvidos;
- A maioria das redes internacionais continua concentrando o grosso de seus investimentos e criação de empregos, no seu país de origem;
- A lógica de expansão para outras regiões do mundo não seguiu padrão único, apresentando-se bastante diferenciada, de acordo com as características e estratégias de cada rede.

O crescimento ou a formação de uma determinada rede hoteleira muitas vezes está atrelado ao ganho de escala e em outras vezes ao crescimento e visibilidade da marca que o empreendimento passa a ter. As redes também introduziram novas formas de gestão e tecnologias.

Segundo Proserpio Martins (2000, p.34) apud LIMA(2002, p.45),

[...] cada rede hoteleira possui um conjunto de normas e padrões que refletem a filosofia da rede ou marca, e que são seguidos nos novos projetos em todo o planeta, tanto no que diz respeito às instalações físicas dos meios de hospedagem associados à marca/rede, quanto aos padrões de prestação dos serviços[...]

Em SCHMALL (2007, p.52), “... a American Hotel & Motel Association (AH&MA) na sua publicação anual “Directory of Hotel and Motel Companies”, define uma rede hoteleira como um grupo de duas ou mais propriedades, operadas sob um nome comum.”

Para Vallen e Vallen (2003) apud Schmall (2007) pode haver cinco partes envolvidas no empreendimento e na operação de redes hoteleiras, a saber:

- O empreendedor ou a incorporadora, que pode ser também uma das redes hoteleiras. O financiamento pode ser obtido em um banco, uma companhia de seguros, um fundo de pensão (no Brasil, a PREVI e a PETROS são um dos exemplos), etc.
- O financiador, que irá fornecer ou participar do empréstimo.
- A propriedade, que pode ser do empreendedor, do financiador ou independente.
- A empresa de gerenciamento, que pode ser uma marca conhecida.
- Uma franquia licenciada, quando a empresa de gerenciamento não possui uma presença forte de marketing.

Ainda Segundo Vallen et Vallen (2003) apud Schmall (2007), “as redes hoteleiras auxiliam o empreendimento e financiamento, detêm parte da propriedade e fornecem os profissionais de gerenciamento, além da marca reconhecida e do sistema de reserva”.

Para SCHMALL(2007), as redes hoteleiras podem ser classificadas por associativas ou segmentadas. Sendo as associativas aquelas cujas redes são formadas por empresas/hotéis que guardam sua independência, mas optam por apresentar uma marca única e; as segmentadas aquelas que se articulam a partir de uma estrutura hierárquica e possui a característica marcante da diversidade de segmentos de mercado com representação em diferentes categorias de hotéis.

Outra identificação importante é a segmentação e manutenção de parte deste mercado conforme Vallen et Vallen (2003) apud Schmall (2007 p.45):

[...] a segmentação na hotelaria é uma decorrência de uma série de crises no mercado hoteleiro, de tal modo que, em contraponto a uma dificuldade maior para se fazer negócios, desenvolveram-se métodos com vistas à ampliação de mercado e à conquista de novos clientes, num movimento denominado “ampliação das bandeiras”. Assim, hotéis de luxo, por exemplo, passaram a oferecer opções com preços moderados, em novos produtos da mesma rede. Os intermediários tiveram a vantagem de poder optar por criar um produto mais luxuoso e outro econômico, igualmente ampliando sua abrangência. Algumas redes, ainda, transformaram-se horizontal e verticalmente, como forma de reverter a queda dos índices de ocupação. Assim surgiram as marcas dentro das redes, cujo peso alcança, no contexto atual, força expressiva.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho, está em foco o conceito mais amplo do significado da palavra hospitalidade, que vem a ser a hospedagem enquanto um empreendimento comercial, com fins lucrativos, que atende à necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito, bem como atender outras necessidades intrínsecas ao empreendimento, tais como: segurança, alimentação, acolhimento, etc., tendo como ponto fundamental a arte de bem receber.

Os meios de hospedagens comerciais podem ser hotéis, condo-hotéis, resorts, hotéis fazenda, pensões, flats, pousadas, entre outros. Porém, interessa-nos neste, verificar os hotéis como meios de hospedagem, principalmente no que concerne a forma de serviços e estrutura, mediante a segmentação de mercado.

O trabalho teve como objetivo analisar a internacionalização das redes hoteleiras no Rio de Janeiro, após a abertura comercial e econômica, ocorrida nos anos 1990, a partir do estudo de caso da Rede Accor, por ser a maior rede hoteleira internacionalizada no Brasil e com forte atuação no mercado mundial, sendo também referência no setor hoteleiro, pela segmentação das suas marcas; que identificam o público-alvo e o mercado onde estão inseridas, independentemente da posição geográfica mundial.

Em um primeiro momento, houve a necessidade de informações estatísticas e de identificação dos hotéis que surgiram ou foram comprados, após a década de 1990, no Rio de Janeiro, bem como informações sobre a entrada e formação das redes nacionais e internacionais, na cidade.

Foi constatado, entretanto, que não havia informações suficientes sobre o setor que pudesse servir de orientação a este trabalho, tanto nos órgãos estatísticos, públicos ou privados, como nos órgãos diretamente ligados ao turismo.

E, embora não fosse o objetivo do trabalho, foi necessário realizar uma pesquisa que pudesse identificar a formação hoteleira na cidade do Rio de Janeiro e o perfil do setor na orla carioca e ao seu entorno. Para esta pesquisa foram escolhidos 161 hotéis e meios de hospedagem localizados na orla carioca e ao seu entorno, perfazendo um total de 219 Km² e que abrangeram os bairros de Santa Teresa, Centro, Glória, Flamengo, Catete, Botafogo, Ipanema, Copacabana, Leblon, São Conrado, Barra da Tijuca e Recreio, cujas variáveis principais de análise para cada hotel foram: localização, ano de inauguração, classificação, total de UH's (unidades habitacionais), público alvo, tipo de rede a que pertence e ano em que foi comprado, caso tenha ocorrido.

A partir desta pesquisa foi elaborado um artigo para apresentação e que foi aprovado no 16º Congresso da APDR, realizado em julho de 2010, na Universidade da Madeira, por esta autora e pelo orientador Cezar Guedes, com o título de “O Setor Hoteleiro na Orla Carioca e o Desenvolvimento do Turismo Local”.

Após esta pesquisa inicial, foi feito o estudo de caso da rede Accor que teve como objetivo principal analisar a evolução do Grupo Accor e da rede de hotéis do grupo, verificando a forma de entrada desses hotéis na cidade do Rio de Janeiro, analisando a estratégia e as vantagens comparativas da empresa em relação ao mercado hoteleiro nacional, e principalmente carioca, buscando identificar se a rede Accor influenciou de alguma forma o setor hoteleiro na cidade.

O trabalho tem, portanto, dois momentos: o primeiro que faz uma demonstração do setor hoteleiro carioca traçando o perfil do setor com relação à segmentação, classificação, distribuição geográfica e evolução temporal com o intuito de permitir uma melhor compreensão e entendimento do setor hoteleiro no Rio de Janeiro, bem como servir de base para análise do segundo momento que faz o estudo de caso da Rede Accor.

3.1. Estudo de Caso: Rede Accor

3.1.1. Tipo de Pesquisa

Como fonte da pesquisa de estudo de caso foi utilizada a rede hoteleira Accor, que faz parte do Grupo Accor, e que nos últimos 40 anos cresceu e se consolidou no segmento hoteleiro como uma importante rede mundial. No Brasil é a primeira no ranking em número de hotéis e em número de UH's.

A grande representação da rede Accor no segmento hoteleiro nacional traz à tona o processo de entrada e participação das redes hoteleiras internacionais no setor, após a abertura comercial, e como as vantagens comparativas trazidas por estas redes podem ter influenciado o setor hoteleiro.

A pesquisa possui um caráter qualitativo, na medida em que buscou ver um fenômeno na sua realidade; descritivo, na medida em que buscou enumerar e ordenar os dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para a pesquisa explicativa, fundamentada na análise de dados e experimentação.

Segundo VIEIRA (2004), um bom trabalho de estudo de caso deve incluir na sua metodologia a caracterização da pesquisa, juntamente com as especificidades do método, o tipo de corte, o nível e a unidade de análise.

Para este trabalho, a pesquisa de caráter qualitativo, com o método de estudo de caso teve um corte seccional com perspectiva longitudinal, nível organizacional e unidades de análise, que levaram em consideração a composição das marcas e a distribuição dos hotéis da rede Accor no Brasil e no mundo. Conforme descreve VIEIRA (2004):

[...] corte seccional com perspectiva longitudinal – pesquisa na qual a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados; o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno[...] (pág. 21).

...nível organizacional – o objeto central de interesse da pesquisa é a organização... (pág.22).

As unidades de análise, por sua vez, referem-se às unidades de observação, a respeito das quais as inferências serão feitas e devem ser representativas do nível de análise. Por exemplo, em um estudo sobre o conflito interdepartamental em uma organização, o nível de análise seria o organizacional e as unidades de análise os departamentos que a compõem. (pág.22).

O método descritivo foi utilizado para efetuar a análise dos dados e das informações elaboradas e divulgadas pela empresa, ao público e acionistas, não cabendo efetuar hipóteses exploratórias dos dados informados.

O presente trabalho buscou registrar, identificar e analisar a história, evolução e posição da empresa no mercado atuante, com base nos dados informados e fornecidos nos sites oficiais e no Relatório Anual da Accor, de 2008, divulgados ao público.

Ao adotar um estudo onde há pouca informação disponível, buscou-se o modelo desenvolvido por YIN (2005), que é composto pelos seguintes elementos:

- **Validade do constructo:** Estudo das vantagens competitivas da Accor, bem como a utilização dessas vantagens pela rede para a internacionalização da marca e entrada no setor hoteleiro carioca.
- **Validade Interna:** é uma preocupação apenas para estudos de caso causais, que não se aplica ao trabalho em questão, por ser este descritivo.
- **Validade Externa:** Consiste em saber se a entrada da rede Accor no setor hoteleiro carioca, após os anos 1990, impactou ou continua impactando os meios de hospedagens na orla carioca e ao seu entorno.
- **Confiabilidade:** Segundo Yin, este elemento é fundamental para eliminar os erros e vieses de um estudo, que no trabalho em questão pode ser checado através dos

procedimentos adotados, pelo banco de dados desenvolvidos e pela documentação disponível para eventuais consultas.

3.1.2. Coleta de dados

Para o estudo de caso, segundo YIN (2005), há inúmeras fontes possíveis de evidências que podem ser utilizadas, no entanto há seis delas que são usualmente mais utilizadas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essas evidências possuem pontos fortes e fracos e no trabalho em questão em questão podem ser descritos da seguinte forma:

Documentação:

- Estudo e avaliação do parque hoteleiro carioca, localizado na orla e ao seu entorno.
- Material acadêmico e artigos relacionados à rede Accor
- Informações divulgadas na mídia eletrônica da rede Accor.
- Relatório anual do grupo Accor, de 2008, divulgado aos investidores, acionistas e ao público em geral.

Registros em arquivo: divulgados no Relatório Anual e nos sites do Grupo Accor

- Registros de serviços
- Registros organizacionais
- Mapas e tabelas, com localização geográfica da rede e informações sobre mão-de-obra, receita, lucro operacional e segmentação da marca.
- Organograma da rede Accor Mundial e Brasil.

Esta evidência, segundo Yin, para alguns estudos de caso podem ter uma utilidade superficial, enquanto para outros podem ser tão importantes a ponto de se transformar em objeto de uma ampla análise quantitativa e de recuperação. Neste trabalho, a evidência teve um caráter muito importante, pois serviu para conseguir os números operacionais da empresa, bem como as análises efetuadas por seus representantes.

Entrevistas

- Elaborada uma carta de apresentação e um questionário semi-estruturado (ANEXO A), com 25 perguntas, das quais foram respondidas 14. O questionário foi montado a

partir de dúvidas surgidas durante o trabalho efetuado sobre a rede Accor e da necessidade de confirmação dos dados coletados durante a elaboração do trabalho.

A carta e o questionário foram enviados preliminarmente para o e-mail da Sra. Beatriz Renata Wild, coordenadora da Academia Accor para a América Latina, no dia 04 de maio de 2010.

- Efetuada entrevista de campo, no dia 10 de maio de 2010, às 10:00h, na sede da rede Accor da América Latina, localizada em São Paulo, na Av. das Nações Unidas, nº 7.843, com a coordenadora da Academia Accor. Nesta ocasião foram explanadas as respostas do questionário enviado anteriormente, mostrado um vídeo institucional da Academia Accor e anotado alguns outros dados não elencados anteriormente. No entanto, não foi possível obter as respostas das perguntas que não haviam sido respondidas anteriormente, quando do envio do e-mail.

- Efetuada entrevista de campo com Sr. Márcio Moraes, especialista em planejamento e marketing turístico, consultor e diretor da consultoria Quem Indica, empresa especializada em Recursos Humanos na Área de Hotelaria e uma das principais representantes da contratação de mão-de-obra hoteleira da rede Accor. A entrevista aconteceu no dia 11 de maio de 2010, às 13h, no Hotel Ibis Paulista.

Observação Direta:

- A observação direta foi efetuada nos hotéis da rede Accor, na cidade do Rio de Janeiro, mas principalmente durante a pesquisa de campo, na cidade de São Paulo, enquanto hóspede de um dos hotéis Ibis e, também, pelo atendimento telefônico em diversas ocasiões quando feito contato com a diretoria da Academia Accor.

Observação Participante:

- Esta evidência se aplica pelo fato desta autora ser atuante profissionalmente no mercado hoteleiro, e com isso, ter o ponto de vista de “dentro” do estudo de caso.

Artefatos físicos:

- Neste trabalho, não se aplica esta evidência, tendo em vista que ela está relacionada a algum aparelho, ferramenta ou instrumento que sirvam de objeto para estudo de caso.

3.2. Limitações dos Métodos

O estudo não apresenta limitação em relação à área geográfica de atuação da rede Accor no Rio de Janeiro, que possui hotéis concentrados nas regiões elencadas neste trabalho.

Entretanto, o estudo de caso pode apresentar certas limitações pelo fato de ser um único caso e, portanto, não servir de única e exclusiva perspectiva para a entrada das redes internacionais, na cidade. Ele ainda pode apresentar vieses com relação:

- à observação participante, por não tornar a autora totalmente isenta das análises, o que poderia ter resultado diferente se feitas por um observador externo;
- aos registros em arquivos, que podem ser demasiadamente positivados ou dimensionados pela própria empresa que está divulgando;
- e pela entrevista de campo à rede Accor, onde não foi possível conseguir a totalidade das respostas, tendo estas sido inferidas a partir de análises dos dados e da entrevista efetuada ao Sr. Márcio Moraes, diretor da “Quem Indica”, consultoria que atua diretamente na contratação de profissionais para o mercado hoteleiro, sendo a Accor um dos seus principais clientes.

3.3. Escolha dos Casos

Em virtude do tamanho da oferta hoteleira existente, optou-se por reduzir o objeto de estudo à cidade do Rio de Janeiro, e do estudo de caso único da rede Accor, em função da sua internacionalização e com presença atuante no mercado hoteleiro nacional e internacional.

4. ESTUDO DA OFERTA HOTELEIRA NO BRASIL

Na década de 1970, juntamente com o “milagre econômico”, as maiores empresas hoteleiras nacionais aumentaram e muito sua capacidade, e foi também nessa época que muitas empresas internacionais se instalaram no país. De acordo com a leitura de Rodrigues (2002), a entrada das empresas internacionais nos anos 1970, coincidiu com a fase de disponibilidade de financiamentos de longo prazo (EMBRATUR, FINAME, etc.) e incentivos fiscais (SUDENE, SUDAM) para a construção de meios de hospedagem. Na mesma década, ainda, foram construídos os primeiros grandes empreendimentos hoteleiros no país, principalmente nas cidades que misturavam turismo de lazer e de negócios, como Rio de Janeiro e Salvador. (CANDELÁRIA, 2007, p.35).

Na década de 1980, com a crise fiscal e financeira, verifica-se uma redução drástica nos financiamentos e incentivos a novos empreendimentos. Assim como verificado em outros setores, a retração econômica também atingiu o setor hoteleiro.

Com a abertura comercial e a desregulamentação do mercado de viagens, na década de 1990, verifica-se uma nova retomada dos investimentos estrangeiros no País, porém é a partir de 2000, que se verifica a entrada de grandes redes internacionais.

Conforme verificado em LIMA (2007, p.15), na década de 1990 a expansão dos novos projetos hoteleiros foram viabilizados, sobretudo mediante a nova entrada de agentes no setor, a exemplo dos fundos institucionais, construtoras e incorporadoras imobiliárias, que passaram a cumprir o papel de financiadores de longo prazo dos novos projetos, canalizando a renda disponível da classe média, agora ampliada com o fim do imposto inflacionário.

A última informação do IBGE sobre os “serviços de alojamento” são de 2002 e apontava a existência de 23.366 empresas no Brasil, o que incluía não apenas hotéis, mas também pousadas, hotéis-fazenda, pensões, motéis etc., com 244 mil pessoas ocupadas nesses estabelecimentos.

De acordo com o primeiro Censo Qualitativo divulgado pela ABIH Nacional, em 2006, foram identificados 7003 estabelecimentos de hospedagens, em um total de 343.536 unidades habitacionais, sendo que 62% da oferta nacional estão concentradas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro e Santa Catarina. A região Sudeste concentra metade dos estabelecimentos, a Região Nordeste detém ¼ da oferta e 70% dos hotéis são de categoria simples.

Na geração de empregos, um estudo do IPEA¹, sobre a mão-de-obra formal ocupada nas Atividades Características do Turismo² (ACT's) revelou que as estimativas elaboradas para o ano de 2004, 712 mil pessoas estariam empregadas no setor, o que equivaleria a 7,2% do emprego no setor de serviços e 2,3% do emprego formal no conjunto da economia brasileira. Desse total, 52% estariam concentrados no Sudeste, 19% no Nordeste, 17% no Sul, 8% no Centro-Oeste e 4% na Região Norte.

Desde os anos trinta do século passado o mercado de trabalho brasileiro vinha apresentando um padrão de crescimento que teve como destaque o avanço do trabalho regular e regulamentado frente às demais posições na estrutura ocupacional. Mesmo acumulando desequilíbrios regionais, macroeconômicos e distributivos, durante mais de meio século, foi sendo construída a ponte que ligava o mundo do trabalho à cidadania. Os anos noventa (1990) interromperam essa construção e provocaram uma nítida inflexão no comportamento dos indicadores de renda e emprego. O emprego com vínculo recuou como percentual na população economicamente ativa e deu lugar ao crescimento do trabalho precário e ao desemprego. A atividade turística sempre gerou ocupações informais que gravitam sobre seu núcleo formal.³ Segundo uma declaração recente do ministério do turismo, para cada emprego formal gerado no setor, dois são gerados na informalidade.

Em 2007, o IPEA desenvolveu uma nova pesquisa para o setor de turismo, sendo este agora para o trabalho informal. Constatou-se que o segmento informal de trabalho corresponde a 57,2% do total de ocupações do setor, sendo, no entanto, este número ainda menor do que a participação do segmento informal na economia nacional como um todo, onde a informalidade se apropria de quase 68% do total das ocupações. A pesquisa também revelou que os proventos oriundos do trabalho informal no turismo são maiores do que os rendimentos gerados na informalidade no conjunto da economia brasileira, o que a princípio explicaria a importância econômica e social do trabalho informal no setor turismo, sendo fator essencial para seu desenvolvimento.⁴

¹ Para este assunto ver: Sistema Integrado de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo no Brasil: A Experiência do IPEA. IPEA, 2006

² A utilização das ACT's (Atividades Características do Turismo) para o cálculo do Setor Turismo foi orientada, em 2005, pela OMT como forma de medir a atividade econômica do setor, nos seus efeitos diretos e indiretos

³ Ver GUEDES, Cezar

⁴ Para este assunto ver: Sistema de Informações Sobre o Mercado de Trabalho do Setor Turismo. Caracterização da mão-de-obra informal do setor turismo, com estimativas baseadas nos dados da PNAD de 2005. IPEA, 2007. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/turismo/10_Caracterizacao_agosto2007.pdf. Acesso em 10/01/10.

4.1. Principais Redes Hoteleiras do Brasil

Segundo uma pesquisa realizada em 2003 e 2004, por Eny Amazonas e Lilian Goldner (AMAZONAS et GOLDNER), e que resultou no trabalho Raio X da Hotelaria Brasileira- Volume II, observou o comportamento das 129 redes hoteleiras mais expressivas do país, as redes hoteleiras respondem por um total de 798 empreendimentos, sendo que os estados de São Paulo e Rio de Janeiro possuíam 378 empreendimentos hoteleiros, o que representava 47,37% do total de empreendimentos em todo o país. Deste total, 46,05% eram de redes nacionais e 53,95% de redes internacionais. Nesta mesma pesquisa, a rede Accor era responsável por 12,06% do total de apartamentos disponibilizados pelas redes, sendo a 1ª no ranking das redes hoteleiras. Em 2007 uma revisão e atualização desta pesquisa, pelas mesmas autoras, mostraram que a Accor passou a ser responsável por 17% do total de apartamentos disponibilizados no país, o que continuava mantendo-a na liderança em maior número de hotéis e de apartamentos no Brasil.

Ainda conforme o estudo acima, o estado de São Paulo tinha a predominância nos resultados nacionais, tendo 41,11% do total de apartamentos e 37,97% do total de empreendimentos; seguido pelo Rio de Janeiro, com 10,02% do total de apartamentos e 9,4% do total de empreendimentos e pelo Paraná, com 6,71% do total de apartamentos e 8,52% do total de empreendimentos.⁵

Tabela 2 – Ranking das Redes Nacionais e Internacionais, até 11/2006, por números de estabelecimentos, no Brasil.

Posição	REDE	Empreendimentos	Total de UH's no Pool de hospedagem	Total de UH's no empreendimento
1º	Accor Hotels	129	19.308	21.245
2º	Atlântica Hotels International	56	7.716	10.265
3º	Blue Tree Hotels	27	6.073	6.073
4º	Sol Meliá Hotels Resorts	19	4.511	4.511
5º	Hotéis Othon	34	4.4	4.677
6º	InterContinental Hotels Group	NF*	2.93	2.93

⁵ A pesquisa pode ser acessada pelo site <http://www.raioxhotelaria.com.br>

7º	Rede Nacional Inn/Sheltonn Inn	21	2.647	2.647
8º	Bristol Hotéis & Resorts	18	2.428	2.519
9º	Transamérica Flats	17	1.965	2.647
10º	Rede Versare	25	1.958	NF*
	Golden Tulip Chambertin	NF*	NF*	2.708
	Travel Inn Hotéis	18	NF*	NF*
	TOTAL	364	53.936	60.498

Fonte: Amazonas et Goldner (2006). Raio X da Hotelaria Brasileira – As Redes Hoteleiras do Brasil

* NF – Não fornecido

4.2. Principais Redes Hoteleiras no Rio de Janeiro

No Rio de Janeiro, as redes hoteleiras se auto classificam como participante de alguma rede de hotéis e, em geral, possuem mais de 5 hotéis sob uma mesma administração ou bandeira. Entretanto, é comum encontrarmos hotéis que pertencem a pequenos e médios proprietários que participam por sociedade, em geral com vínculo familiar, da administração de mais de um hotel, é o que designaremos de redes informais.

Na pesquisa preliminar que identificou a formação hoteleira na cidade do Rio de Janeiro foi possível constatar que 55% do total de estabelecimentos hoteleiros e 72% do total de UH's estão concentrados nas redes hoteleiras formais.

Entretanto se for levado em consideração a contagem dos hotéis independentes que participam das redes informais como hotéis de rede, é possível dizer que existe uma grande concentração do mercado hoteleiro nas redes hoteleiras.

Tabela 3 - Total de Hotéis Independentes x Redes Formais e Informais

CLASSIFICAÇÃO	HOTÉIS	Part (%)	UH'S	Part (%)
HOTÉIS INDEPENDENTES	73	45%	5.522	28%
HOTÉIS DE REDE (Formais e Informais)	88	55%	14.038	72%
TOTAL	161	100%	19.560	100%

Fonte: Elaboração própria

A partir da década de 1990, há um aumento nos processos de aquisições dos hotéis, principalmente por parte das redes nacionais, porém é nos anos 2000 que se percebe um grande número de aquisições hoteleiras.

Os anos 2000 são marcados também pelo grande número de construções de hotéis e meios de hospedagem ocorridos no setor.

Tabela 4 - Construções e aquisições de hotéis, a partir da década de 1970

POR NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS					
CONSTRUÇÕES	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	Anos 2000	TOTAL
Redes Nacionais	4	2	8	12	26
Redes Internacionais	3	1	0	13	17
Hotéis Independentes	21	21	14	19	75
AQUISIÇÕES	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	Anos 2000	TOTAL
Redes Nacionais		3	6	5	14
Redes Internacionais		1	1	6	8
Hotéis Independentes	3	1	2	13	19

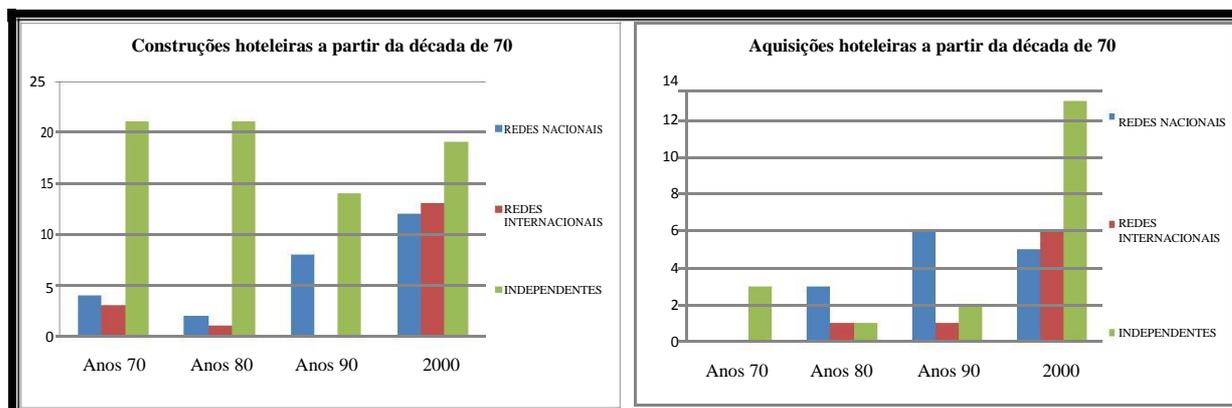
Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Construções e aquisições por UH's, a partir da década de 1970

POR NÚMERO DE UH'S					
CONSTRUÇÕES	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	2000	TOTAL
Redes Nacionais	1086	109	781	1626	3602
Redes Internacionais	1198	44		2415	3657
Hotéis Independentes	2732	2053	1505	735	7025
AQUISIÇÕES	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	2000	TOTAL
Redes Nacionais		710	1605	1212	3527
Redes Internacionais		243	388	1177	1808
Hotéis Independentes	225	231	131	1606	2193

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 e 2 – Construções e aquisições hoteleiras, a partir da década de 1970



Fonte: Elaboração própria

As redes hoteleiras nacionais e as redes informais possuem forte atuação no mercado hoteleiro carioca, conforme pode ser verificado nas tabelas abaixo:

Tabela 6 – Ranking das redes internacionais na cidade do Rio de Janeiro, em 2009.

REDES INTERNACIONAIS	TTL HOTÉIS	TTL UH's
ACCOR	8	1376
STARWOOD	2	851
GOLDEN TULIP	4	763
INTERCONTINENTAL	1	418
POSADAS	2	331
TRANSAMÉRICA	1	290
MARRIOTT	1	245
ORIENT EXPRESS	1	243
PESTANA	1	216
PORTO BAY	1	117
TOTAL	22	4850

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 – Ranking das redes nacionais na cidade do Rio de Janeiro, em 2009.

REDES NACIONAIS	TTL HOTÉIS	TTL UH's
WINDSOR	10	2674
OTHON	9	1413
MERLIN	8	932
PROMENADE	8	651
MIRADOR	5	618
ROYALTY	4	594
BOURBON	1	189
EVEREST	2	181
FASANO	1	89
SHELTON INN	1	71
TOTAL	49	7412

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 – Ranking das redes informais e hotéis independentes na cidade do Rio de Janeiro, em 2009.

INDEPENDENTES, FAMILIARES E PEQUENAS REDES	TTL HOTÉIS	TTL UH's
CONSTRUÇÕES ÚNICAS	73	5522
HOTÉIS OK	3	470
ATLÂNTICO	3	358
AUGUSTOS	3	286
ORLA	2	250
PROTEL	4	224
MARINA	2	188
TOTAL	90	7298

Fonte: Elaboração própria

Na década de 1970 até os anos de 1990, a rede Othon destacava-se como a principal rede hoteleira nacional. Atualmente, a rede Windsor lidera o ranking carioca das redes nacionais, com 11 empreendimentos, até 2010, e com previsão de abertura de mais hotéis até 2014.

As redes Othon e Windsor representam juntas 56% do total de unidades habitacionais ofertadas pelas redes nacionais, na cidade do Rio de Janeiro.

4.2.1. Processo Econômico e Histórico da Hotelaria Carioca

No Rio de Janeiro, o Hotel Avenida inaugurado em 1910, com 220 UH's, luz elétrica e o primeiro a ter elevador, é considerado o registro inicial da hotelaria carioca, que até então possuía hospedagens e hotéis, mas não ofereciam o conforto e o padrão que existia na hotelaria internacional. Entretanto, foi com a inauguração do Hotel Glória, em 1922, e o Copacabana Palace, em 1923, que a hotelaria carioca teve seu marco decisivo, transformando o Rio de Janeiro em pólo turístico definitivo, com hotéis de nível internacional.

Dos anos 1930 aos 1980, a política econômica é marcada pelo nacional desenvolvimentismo. Após os anos 1930, o país que, até então, estava inserido em um modelo agrário-exportador passou por um processo de urbanização e industrialização, que teve como base o processo de substituição de importações para o esforço de desenvolvimento.

Entre 1934 e 1937 a economia cresceu 6,5% ao ano. (ABREU, p. 85) e de 1938 a 1980, a produção industrial cresceu 27,5 vezes, mais do que aconteceu em qualquer outro País capitalista (RANGEL, 1985, p.8). Mas estas industrializações também geraram uma capacidade ociosa da produção e posteriormente os processos inflacionários.⁶ Para se defender da desvalorização da moeda, as empresas e os indivíduos imobilizavam o máximo possível.⁷ Neste contexto, o setor de construção civil, devido a sua curta fase de maturação do negócio e a rápida rentabilidade do capital investido, torna-se uma excelente opção de investimento.

No Rio de Janeiro, capital federal do país, onde se concentrava a elite brasileira, a classe artística e onde estavam instalados os ministérios e embaixadas, começa a perceber a rápida expansão urbana e a transição de um país agrário-exportador para as aglomerações urbanas e desenvolvimento industrial. Data desta época, anos 1940 e 1950, o surgimento de importantes hotéis no Flamengo; no Catete, bairro muito próximo do centro e onde estava localizado o Palácio do Catete, a residência oficial da presidência da república; centro da cidade, principal área de comércio e negócios; Copacabana, bairro que despontava como forte produto turístico da cidade.

⁶ Para maiores detalhes ver Rangel, Ignácio. Recessão, Inflação e Dívida Interna. Revista de Economia Política. Vol. 5, nº3, julho-setembro/1985.

⁷ Para maiores detalhes ver Rangel, Ignácio. A Inflação Brasileira. Editora Brasiliense. 4ª edição – 1981.

De 1963 a 1967, a recessão atinge o país, dando início a uma crise econômica e a fragmentação do poder decisório, que foi condição importante no processo político de ruptura do quadro constitucional em 1964.⁸

A década de 1960 é também marcada pela transferência da capital do Rio de Janeiro para Brasília. A sede do Governo e os ministérios são transferidos, pouco a pouco, e ocorre no Rio de Janeiro uma desaceleração na demanda por serviços e nas construções hoteleiras. Os poucos hotéis que surgem neste período são em sua maioria da rede Othon e vão ocupar principalmente a área de Copacabana, que desde a década de 1950 vivenciava uma grande expansão imobiliária, demográfica, territorial e urbana.

Em 1964, no contexto da Guerra Fria, ocorre o golpe militar, que tinha como principais objetivos: acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico, conter o processo inflacionário, atenuar os desníveis econômicos setoriais e regionais, melhorar condições de vida, assegurar oportunidades de emprego e corrigir os déficits da balança de pagamentos.⁹

A década de 1970 é marcada por uma política macroeconômica expansionista e por um novo ciclo de investimentos fortemente subsidiados pelo estado, através de isenções e reduções de tarifas aduaneiras e impostos; financiamento de longo prazo e incentivos fiscais para investimentos industriais.

Se por um lado a economia mostrava sinais de crescimento, no campo político era um momento bastante conturbado, onde a ditadura militar comandava o país de forma a restringir a participação popular, o que causou grandes ondas de repressão junto aos estudantes, intelectuais, políticos de esquerda e da população em geral. Tais eventos geraram notícias na mídia internacional e nos movimentos de direitos humanos internacionais. O governo militar precisava criar uma contrapropaganda que pudesse mostrar a idéia de um país multirracial, pacífico, democrático e ordeiro para o mundo. Surge, então, em 1966, a EMBRATUR, cuja função era ordenar uma política nacional de turismo, mas ao mesmo tempo, ser porta voz do governo brasileiro, elaborando e divulgando um marketing brasileiro no exterior. SANTOS FILHO (2007)

⁸ Em Abreu (1990, p. 200) ele diz que de setembro de 1961 a janeiro de 1963 a República viveu o seu mais longo período de indefinição política desde o início da década de 1890, com conseqüências paralisantes do ponto de vista de tomadas de decisões no terreno econômico. Como solução compromisso entre o veto militar à posse do Vice-Presidente da República, tal como estabelecia a Constituição,...., adotou-se o sistema parlamentarista de governo, através de emenda constitucional “elaborada em poucas horas sob a influência emocional de acontecimentos excepcionais”.

⁹ Para esclarecimentos sobre o PAEG e os instrumentos de ações utilizados para alcançar os objetivos, ver RESENDE (1990).

Corroborando com o momento histórico, econômico e político do país, o surgimento das cadeias hoteleiras foi estimulado por esta fase expansionista e de divulgação do turismo brasileiro no exterior.

Nos anos de 1970, conforme a pesquisa realizada no setor hoteleiro carioca, o setor cresceu mais de 50% em número de estabelecimentos e mais de 100% em quantidade de UH's, principalmente nos bairros de Copacabana e Ipanema. Em apenas uma década, surgiram aproximadamente 28 hotéis com 5.016 leitos, em sua maioria, no padrão 5 e 4 estrelas e de grande porte, enquanto que nas décadas de 1920, 1930, 1940, 1950 e 1960 juntas, o número de UH's foram de 5.276 no total, com 40 hotéis.

A década de 1980 é marcada por uma grave crise internacional (WILSON 1998; p.11-12) causada pelo segundo choque de petróleo em 1979 e a elevação das taxas de juros no mercado internacional. O Estado perde a capacidade de financiar investimentos em infraestrutura e serviços públicos. A Construção Civil continuou sendo uma ótima opção de investimento. No entanto, a construção de um hotel e toda a operacionalidade da gestão tornava o retorno do investimento lento e arriscado. Surgem, então, os apart-hotéis e flats como proposta de um bom negócio para pequenos e médios investidores que viam a possibilidade de participar de empreendimentos lucrativos, garantindo um bom retorno de capital e com baixos investimentos. As construtoras conseguiam, dessa forma, o financiamento necessário à construção de seus empreendimentos e podiam entregar a administração hoteleira a uma bandeira específica ou a administradores hoteleiros. O surgimento dos apart-hotéis e flats ocorreram em maior intensidade, no Rio de Janeiro, entre 1984-1988, principalmente nos bairros do Leblon e Barra.

A década de 1990 foi marcada pelo processo de liberalização comercial da economia brasileira, que já vinha ocorrendo desde o final dos anos 1980, com a diminuição da intervenção do Estado. Além disso, as metas incluíam as privatizações, eliminação de restrições às patentes, incentivo e liberalização ao investimento estrangeiro e a, eliminação de controle de preços, dos subsídios e incentivos fiscais. (BIELCHOWSKY, 1999)

De 1980 a 1984, apesar das crises econômicas nacionais, da falta de investimentos de longo prazo e dos incentivos fiscais, surgiram ainda assim 40 novos hotéis com um total de 3.879 leitos. Esses números podem ser explicados pelo surgimento dos flats, do crescimento das viagens internacionais no mundo e da desvalorização da moeda que favorecia o turismo receptivo. Deste total de hotéis, 90% pertenciam a pequenos proprietários, independentes ou

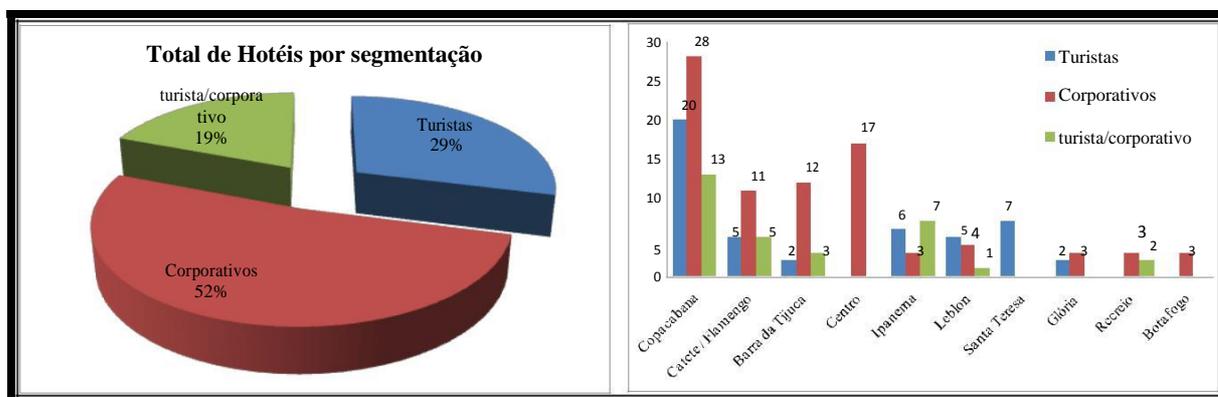
pequenas redes nacionais, em categoria de 2, 3 e 4 estrelas. O único 5 estrelas a surgir neste período foi o Hotel Pestana, que à época se chamava Rio Atlântica.

A partir de 2000, os efeitos da estabilização da economia em meados dos anos 1990 começaram a ser percebidos no parque hoteleiro carioca quando o número de hotéis e flats aumentou em mais de 30%, com a criação de 5.000 leitos. Esse período marca uma nova era da expansão dos meios de hospedagem no Rio de Janeiro.

4.2.2. Segmentação e Classificação da Oferta Hoteleira Carioca

A cidade do Rio de Janeiro é o principal destino do turismo de lazer no Brasil, entretanto, o segmento de negócios apresenta-se ainda assim maior do que o de lazer. Dos hotéis analisados 52% são voltados ao público corporativo, 39% ao turismo de lazer e 19% atendem os dois segmentos, praticamente na mesma proporção.

Gráfico 3 e 4 – Total de hotéis, por segmentação



Fonte: elaboração própria

As categorias 3 e 4 estrelas representam mais de 50% do total da oferta hoteleira e estão presentes nos bairros mais próximos do centro da cidade, como Flamengo, Catete e Glória, onde ocorre a movimentação financeira e de negócios da cidade.

O bairro do centro da cidade tem mais hotéis nas classes econômicas, de 3 estrelas.

Em Copacabana, 80% da oferta hoteleira são nas categorias 3 e 4 estrelas, que atendem o público corporativo econômico e médio. O bairro aparece também como sendo o que possui o maior número de hotéis 5 estrelas que, em geral, são voltados para o público de

turismo de lazer e hóspedes corporativos de alto escalão, como diretores, sócios e altas gerências.

Em Ipanema, 56% da oferta são nas categorias 3 e 4 estrelas, enquanto 13% é na categoria 5 estrelas.

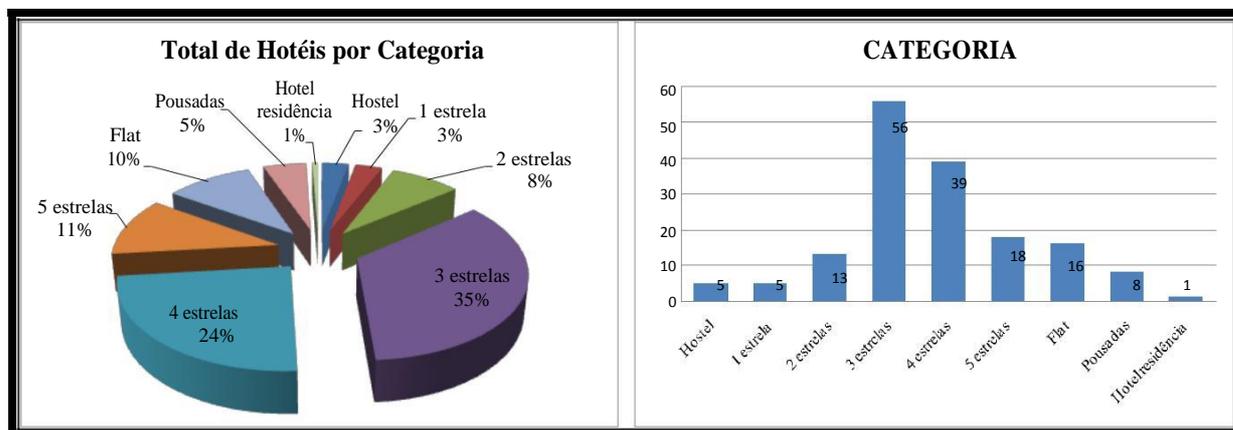
O bairro do Leblon apresenta grande oferta no número de flats, seguido pela Barra da Tijuca, que além dos flats, apresenta 18% de sua oferta na categoria 5 estrelas, quase todos pertencem a alguma rede hoteleira ou alguma administradora hoteleira.

As administrações hoteleiras têm sido uma característica marcante dos empreendimentos que surgiram na Barra, após os anos 2000.

Os bairros de Santa Tereza e Recreio concentram a sua oferta na categoria de pousadas, porém em Santa Tereza elas apresentam um estilo mais voltado para *guest house* de charme, que atraem um público mais sofisticado e que está disposto a pagar diárias mais altas.

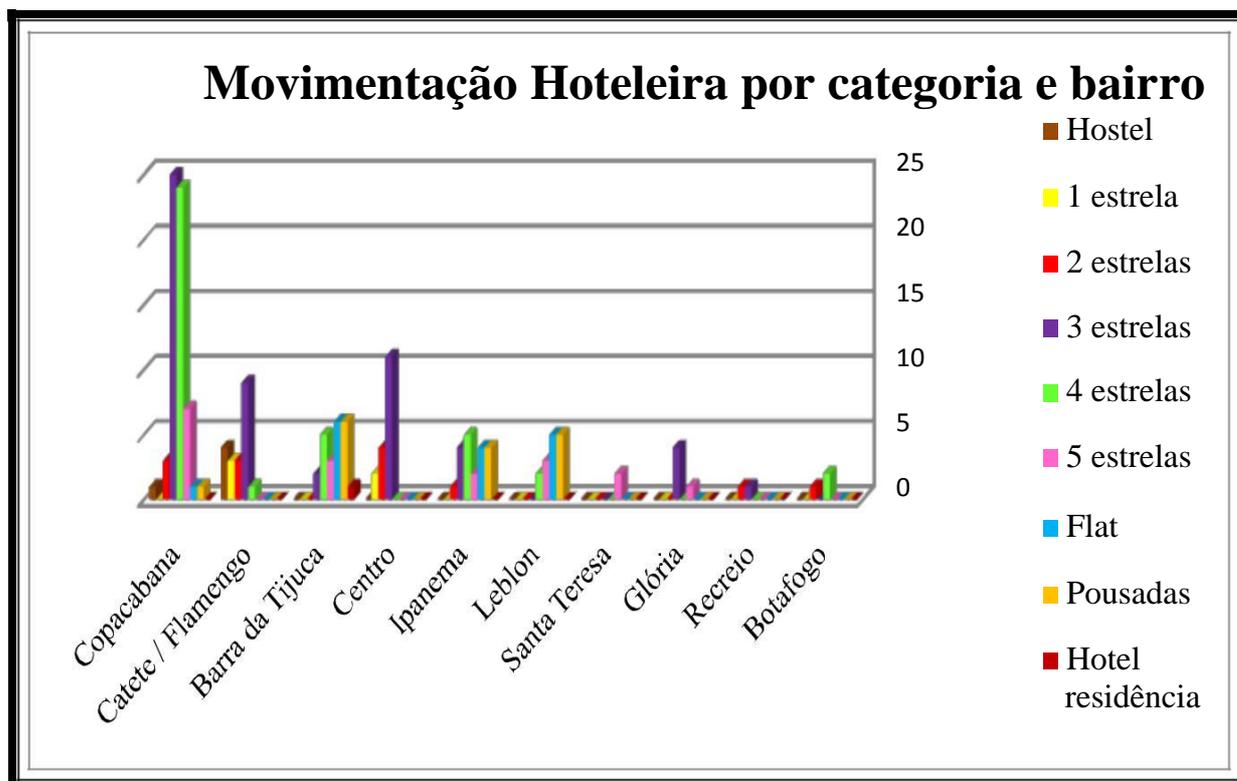
A oferta hoteleira atual, na orla do Rio e ao seu entorno, é predominantemente de hotéis 3 e 4 estrelas, no segmento corporativo. O bairro de Copacabana responde por 40% do total de leitos disponíveis na cidade.

Gráfico 5 e 6 – Total de hotéis, por categoria



Fonte: elaboração própria

Gráfico 7 – Movimentação hoteleira, por categoria e bairro



Fonte: elaboração própria

4.2.3. Distribuição geográfica dos hotéis, no Rio de Janeiro

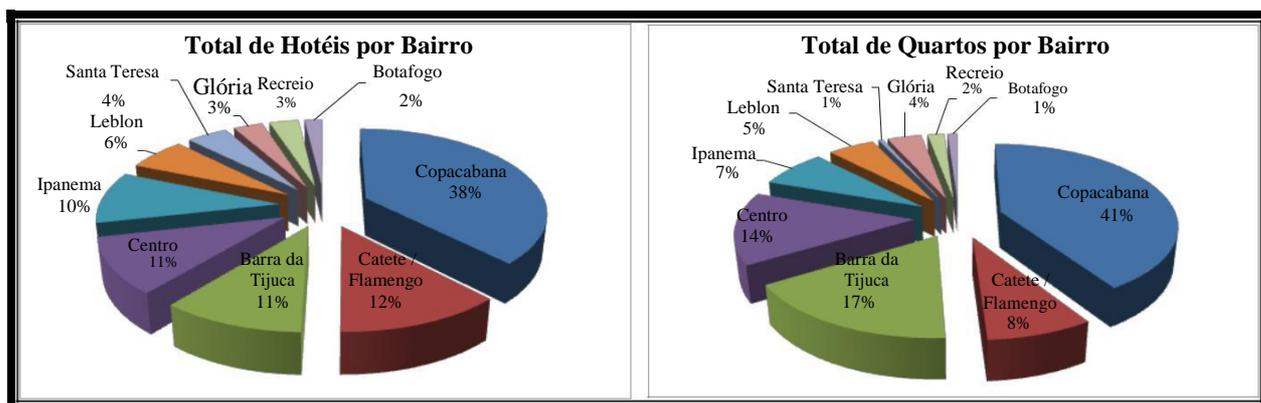
Por sua condição geográfica, mas principalmente histórica, o Bairro de Copacabana é o que apresenta uma maior quantidade de estabelecimentos hoteleiros e de UH's. O “boom” hoteleiro ocorrido na década de 1970 aconteceu principalmente no bairro de Copacabana, que à época se consolidava como ponto principal de turismo da orla carioca e nacional. É dessa mesma época que surge a queima de fogos do Réveillon, na praia de Copacabana, que irá torná-la uma das praias mais famosa em todo mundo.

Nos anos 2000, os bairros onde ocorreram a maior expansão e aquisição foram Santa Teresa, Barra da Tijuca e Copacabana, que juntas representaram aproximadamente 60% do total de crescimento, ou seja, 27 meios de hospedagem do total de 44 construídos e 13 do total de 24 dos que foram vendidos.

Em Santa Teresa surgiram várias pousadas no estilo “hotéis de charme”, principalmente nos anos de 2000 e 2005, com poucas unidades habitacionais, decoração refinada e voltada para um público mais elitizado. Nenhuma das pousadas pesquisadas pertence a alguma rede internacional, mas têm como peculiaridade o fato de terem sido

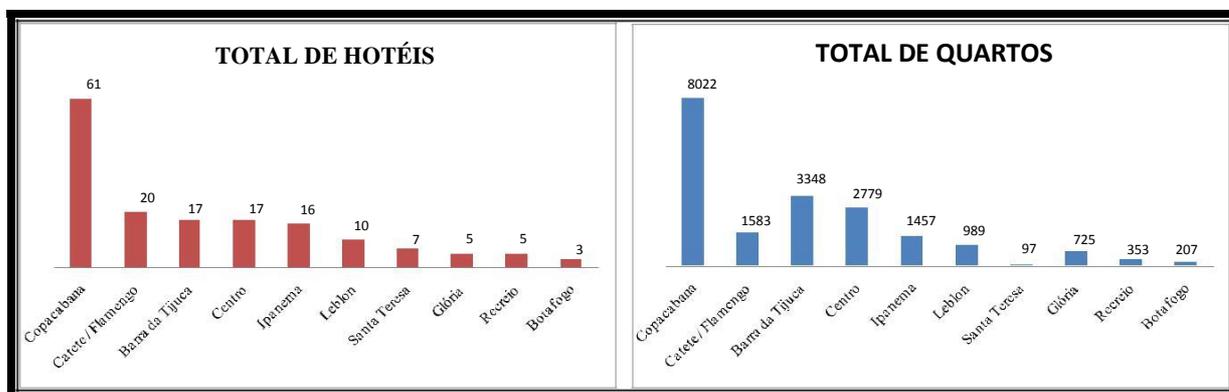
compradas por estrangeiros, em sua maioria franceses, que viram no bairro de Santa Teresa a semelhança com o bairro francês *Montpelier*, considerado o mais charmoso na rota turística francesa.

Gráfico 8 e 9 – Total de hotéis e UH's, por Bairro



Fonte: elaboração própria

Gráfico 10 e 11 – Total de hotéis e UH's, por bairro



Fonte: elaboração própria

4.2.4. Evolução temporal dos hotéis, no Rio de Janeiro

- Anos 1950.

Dos anos 1920 aos anos 1950, o surgimento hoteleiro ocorre em maior intensidade nos bairros do Centro, Catete, Flamengo e Copacabana. Em 1922, surge o Hotel Glória, e em

1923, o Hotel Copacabana Palace. Nos anos 1950 são inaugurados vários hotéis no centro da cidade e em Copacabana, de médios proprietários e redes nacionais.

- Anos 1960

Crescimento hoteleiro ocorrido em sua maioria no bairro de Copacabana.

- Anos 1970.

Entre as redes nacionais, há a expansão da rede Othon, Luxor e a construção do Hotel Nacional. Entre as redes internacionais estão o Sheraton e Méridien, a consolidação e expansão das marcas Accor, Meliá e Club Méditerranée, além do surgimento de vários hotéis independentes .

- Anos 1980

Surgiram aproximadamente 25 empreendimentos de meios de hospedagem, com 2.200 leitos no total, sendo a maioria da classe econômica, como flats, 2 e 3 estrelas.

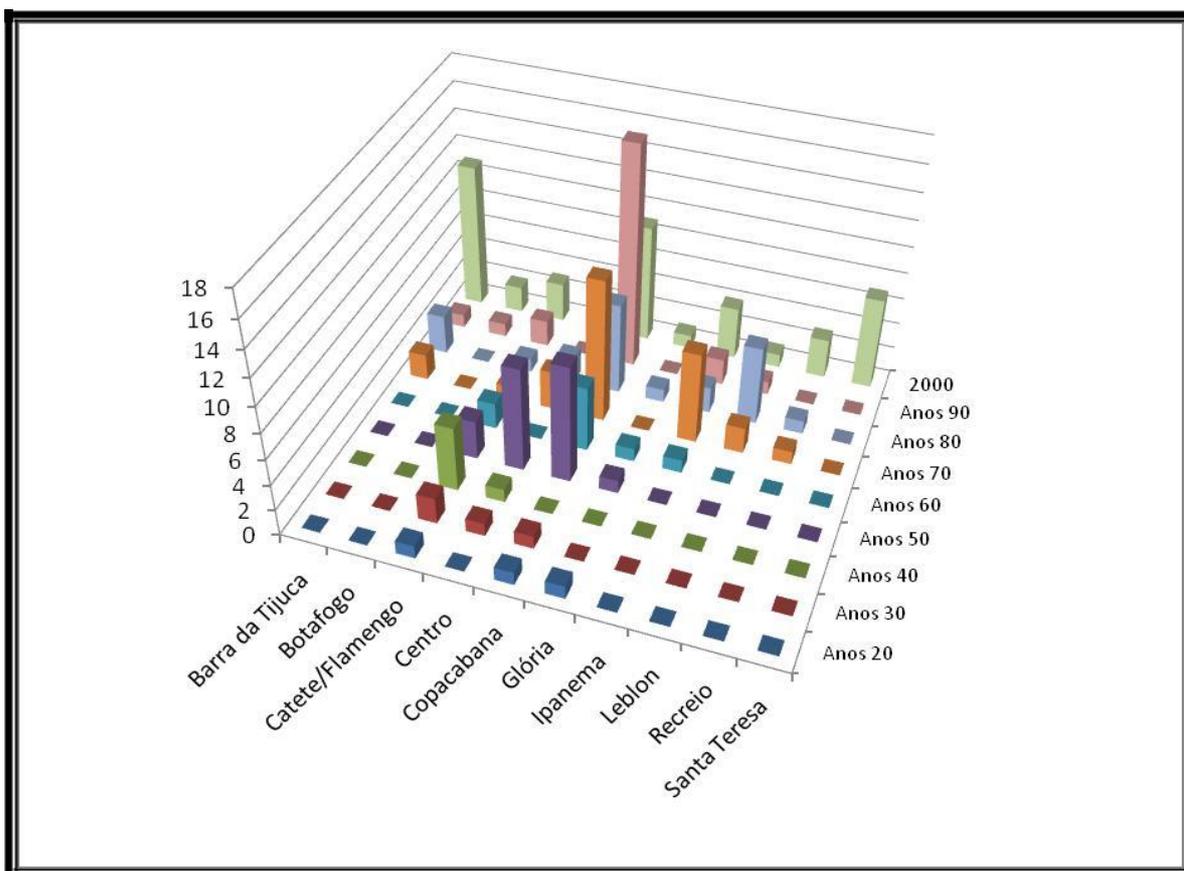
- Anos 1990.

Data deste período, o processo de aquisições dos hotéis existentes por redes nacionais e internacionais, tais como: o Copacabana Palace pela Orient Express, o Sofitel pela Accor, o Flórida e Guanabara pela rede Windsor e outros pequenos hotéis pelas redes Augustos, Mirador e proprietários independentes.

- Anos 2000

Período de novo “boom” hoteleiro, que representou um aumento de quase 40% em toda a oferta existente, além dos processos de aquisições de empreendimentos já existentes por outros proprietários ou redes nacionais e internacionais

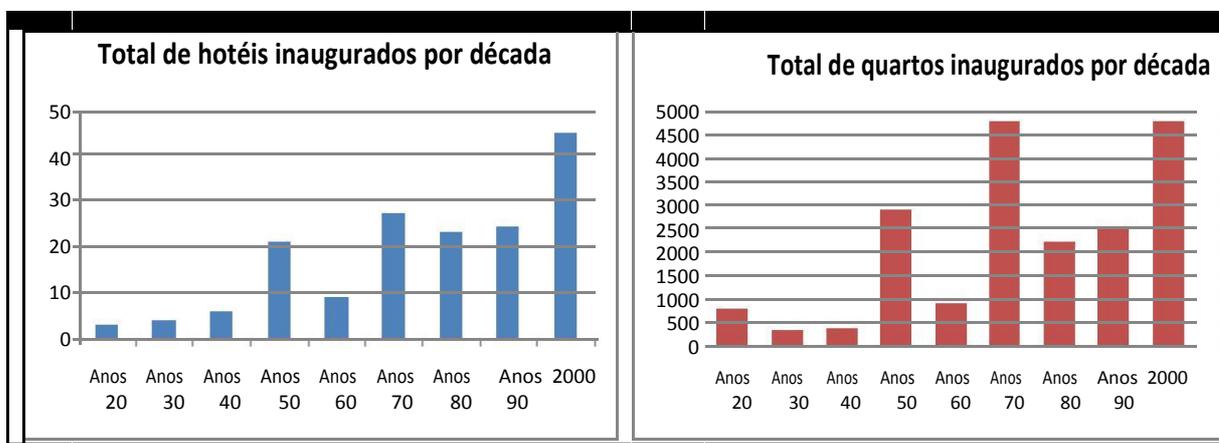
Gráfico 12 – Total de hotéis, por bairro e década



Fonte: elaboração própria

Desde a década de 1950, Copacabana tem sido o bairro onde mais surgiram estabelecimentos hoteleiros, exceto pela década de 2000, onde a Barra da Tijuca e Santa Tereza tiveram um maior incremento em números de estabelecimentos.

Gráfico 13 e 14 – Total de hotéis e UH's inaugurados por década



Fonte: elaboração própria

Tabela 9 – Total de hotéis e UH's, inaugurados por década e bairro

BAIRRO	Anos 1920	Anos 1930	Anos 1940	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	2000	Total
Barra da Tijuca	0	0	0	0	0	2	3	1	11	17
Botafogo	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Catete/Flamengo	1	2	5	3	2	1	1	2	3	20
Centro	0	1	1	8	0	3	2	0	3	18
Copacabana	1	1	0	9	5	11	7	17	9	60
Glória	1	0	0	1	1	0	1	0	1	5
Ipanema	0	0	0	0	1	7	2	2	4	16
Leblon	0	0	0	0	0	2	6	1	1	10
Recreio	0	0	0	0	0	1	1	0	3	5
Santa Teresa	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7
TOTAL DE HOTÉIS	3	4	6	21	9	27	23	24	44	161
TOTAL DE UH's	775	343	351	2897	910	4783	2206	2519	4776	19560

Fonte: Elaboração própria

5. ESTUDO D E CASO: REDE ACCOR

5.1. História do Grupo Accor

O Grupo Accor nasceu em 1983, após a fusão dos hotéis Novotel com a Jacques Borel International, grupo formado pelas empresas: Ticket Restaurante, Serviços Coletivos de Alimentação, Serviços de Estrada e Negócios Hoteleiros. O Grupo compreende a rede hoteleira, designada como Accor Hospitality, a rede de serviços designada como Accor Services e alguns outros negócios ligados às redes anteriores.

Em 2000, as logomarcas foram redesenhadas para ressaltar o nome Accor, aumentando a visibilidade internacional e a consciência do público com relação à marca.

Em 2006, a Accor Hospitality muda a governança corporativa da empresa, implantando uma mudança estratégica e redefinindo a visão, para que possa continuar expandindo. O Conselho Supervisor e o Conselho de Gerenciamento se transformam em Conselho Diretor, com Serge Weinberg como Presidente e Gilles Pélisson como Diretor Chefe Executivo.

Como parte das mudanças estratégicas está a mudança do modelo de hotéis próprios para modelos de administração hoteleira e contratos de franquias, transformando a Accor em uma grande fornecedora de serviços. Segundo Gilles Pélisson, *Chairman and CEO* Accor, a idéia é usar o *know-how* adquirido em 40 anos de experiência no mercado para administrar os novos hotéis, sem que seja necessariamente ser proprietário das unidades. E nisso, inclui: a operação do hotel, recursos humanos, suporte tecnológico, *web sites*, desenvolvimento e gerenciamento da propriedade.

De 2006 a 2008, foram vendidas mais de 600 propriedades, seguindo três critérios: localização, lucratividade e segmento de mercado. A partir disso, foram estudados novos projetos com investidores e proprietários e redefinidas novas formas de gestão. Para a categoria *luxury* e *uspcal* deu-se preferência para os contratos de gestão, para as categorias *midscale* e econômico deu-se preferência para as gestões de arrendamento com aluguel variável sem um mínimo garantido e acordos de franquia.

Como resultado, em 2008, 56% dos hotéis já estavam operando sob contratos de gestão, acordos de franquia ou arrendamento, número que correspondia a 35% em 2001. A meta é alcançar a marca de 77% de contratos, franquias ou arrendamento, até 2016.¹⁰

¹⁰ Relatório Anual Accor 2008, p.28

Conforme divulgação da empresa em 2009, a meta em 5 anos é alcançar a marca de 200.000 UH's. Expandir no Leste Europeu, crescer através de franquias em mercados já maduros, estabelecer posição nos países emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), consolidar o conceito das marcas *upscale* e *luxury*, através de gerenciamento.

Em 2009, o grupo faturou € 7.065 bilhões, com lucros operacionais de € 448 milhões. Abaixo, tabela demonstrativa com o faturamento e lucros operacionais e líquidos, do Grupo, desde 2005.

Tabela 10 – Faturamento, lucros operacionais e líquidos, de 2005 a 2009

Em € milhões	2005	2006	2007	2008	2009
Faturamento	7,136	7,607	8,121	7,739	7,065
Lucro Operacional*	569	727	907	875	448
Lucro Líquido	364	534	912	613	(265)

Fonte: Relatório Anual Accor 2008 & 2009 Registration Document Accor. Elaboração própria

*Antes das Taxas

A Receita dos negócios do grupo está distribuída em:

- 75% oriunda dos hotéis
- 13% dos Serviços ligados a Ticket e
- 12% de outros serviços

5.2. Rede de Serviços: Accor Service¹¹

Em 1954, na Inglaterra, surge o conceito do primeiro *voucher* de alimentação empresarial. Em 1962 foi lançado a *Ticket Restaurant* na França e em 1967, o *voucher* alimentação é oficialmente estabelecido como um benefício social. Em 1976, o conceito do

¹¹ Todos os dados foram retirados do site oficial da empresa e com livre tradução desta autora, sem qualquer responsabilidade a terceiros pelas informações traduzidas.

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Accor_Services/pdf/EN_History.pdf

ticket alimentação é expandido para fora (Brasil, Itália, Bélgica, Alemanha e Espanha) e em 1985 a *Ticket Restaurant* chega a Portugal e Suécia.

De 1988 a 1994, a *Ticket Restaurant* continuou o seu processo de expansão, alcançando a Argentina, Venezuela, Turquia, República Tcheca, Áustria e Luxemburgo. Em 1994 já estava estabelecida em 20 países.

Em 1995, na Colômbia, a *Ticket Restaurant* faz acordo com a *Ticket Canasta* (método de pagamento para produtos em supermercado) e surge também, na França, a *Clean Way Card* (cartão para lavagem de roupas de trabalho nas lavanderias afiliadas).

Em 1996, ocorre o desenvolvimento do cartão combustível, no México e o lançamento da *Ticket Emploi Domicile*, na França, que era para ser usado no pagamento de serviços de manutenção do lar.

Em 1998, a *Ticket Restaurant* se transforma na Accor Corporate Services.

Em 1999, na França, ocorre a aquisição da *Market Place*, agência especializada em motivação e incentivos. Na Alemanha é lançado o *Cartão de Serviços* que possibilita a compra de produtos de primeira necessidade para os que precisam de asilo político.

Em 2000, A Accor Corporate Services se transforma em Accor Services. O novo nome tem como meta redefinir a marca da companhia e a reputação da Accor a nível global.

Em 2001, na Grã Bretanha, ocorre a aquisição da *EAR (Employee Advisory Resource)*, empresa líder em programas de assistência a empregados, como: impostos, saúde, empréstimos. Na França, há o lançamento do *Bien-Être à La Carte*, um programa para facilitar a vida do trabalhador, como: serviços de babá, faxina e limpeza doméstica, manutenção do carro, processos administrativos e jurídicos, etc.

Em 2002, ocorre a aquisição da *Davidson Trahaire*, na Austrália, líder em Recursos Humanos, nas áreas de aconselhamentos gerenciais, suporte psicológico, assessoria de recolocação e treinamento. Na França, ocorre o lançamento do *Accueil Partenaires*, que gerencia os centros de treinamento e as universidades corporativas.

Em 2006 são compradas três companhias: *Serial*, na Itália, de Recursos Humanos, *RID*, na Índia, e *Calicado*, na Alemanha. Estas duas últimas sendo no mercado de serviços de marketing. Nos Estados Unidos, a Accor Service assume a *Commuter Check Services Corporation*, empresa responsável pela distribuição de “vale” transporte e se consolida definitivamente no mercado americano.

De 2007 a 2009, a Accor Service fez parceria com a *Groupama*, para criar a *Ticket Tesorus*; compra também a *Kadéos* e se torna líder em vale presentes. No México assume as

atividades da *Autocupón* em vale combustível; Na Ásia, assume a *Surf Gold*, líder de serviços de marketing; na África, compra a *Intercheque Incentives SA Pty*, de vale presentes. Na Grã Bretanha, assume 100% da *PrePay Technologies Ltd*, líder em cartões pré-pagos.

Em 2008, a Accor Services assume 62% de participação da *Motivano UK*, líder em gerenciamento de soluções para benefícios adicionais de trabalhadores.

Em 2009, a Accor e *MasterCard Europa* concluem a estratégia de acordo para criar a *PrePay Solutions*.

Atualmente a Accor Service está presente em 40 países, com 32 milhões de usuários, 430.000 empresas como clientes e 1 milhão de fornecedores de serviços afiliados.

Quadro 5 - Segmentação e logomarcas Accor Services



Fonte: <http://www.accorservices.com>

5.3. Rede Hoteleira: Accor Hospitality¹²

Em 1967, Paul Dubrule e Gérard Pelisson, ex-pesquisadores da IBM, inauguraram o primeiro hotel, o Novotel, na cidade de Lille. A proposta era ter um hotel intermediário em um mercado onde havia muitos hotéis pequenos em áreas rurais ou, então, hotéis de luxo.

Em 1974 inauguraram o primeiro hotel econômico, o IBIS, na cidade de Bordeaux e em 1975 compraram a rede Mercure.

Em 1980 a rede Sofitel foi adquirida, esta possuía 43 hotéis e 2 resorts spa.

Em 1985, na França, criaram o Fórmula 1, que era um novo conceito hoteleiro e tem como premissa a inovação da construção e dos gerenciamentos tecnológicos. No mesmo ano foi criada a Academia Accor, sendo esta a primeira universidade corporativa da França, voltada para o treinamento nas atividades de serviços hoteleiros.

Em 1989, o Formula 1 inicia sua expansão para fora da França.

Em 1990, a Accor comprou a rede Motel6 nos Estados Unidos, que era composta por 550 propriedades, tornando-se a líder no mercado hoteleiro americano em número de hotéis próprios ou administrados.

Em 1991 foi criada a marca Etap Hotel.

Em 1994 formou uma parceria com a *Carlson* e a *Wagon Lit Travel* em serviços de viagem e, em 1997, a *Carlson* e a *Wagonlit* se unem formando a *Carlson Wagon Lit Travel*, que são de propriedade igualitária da Accor e da *Carlson Companies*.

Em 1996, o gerenciamento das marcas IBIS, Etap Hotel e Formula 1 se consolidou a nível internacional.

Em 2001 é lançado o Suíte Hotel na Europa e as outras marcas continuam o processo de expansão pelo mundo. Em 2002, ocorreu a aquisição de 30% do Grupo Hoteleiro Alemão *Dorint AG* e em 2004, a aquisição de 28,9% do *Club Méditerranée*.

Em 2006, a Accor muda a governança corporativa da empresa, implantando uma mudança estratégica e redefinindo a visão para que possa continuar expandindo. Como parte dessas mudanças, a Accor Hotels passa a se chamar Accor Hospitality.

Em 2007, 28.400 UH's foram abertos durante o ano e em 2008 foram 28.0000 UH's.

¹² Informações em: *Development "Made Accor"*, 2009 Registration Document Accor e nos sites oficiais : http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Hotellerie/img/Developpement_Hotelier/PDF/EN/090716_Development_contacts_across_the_world_EN.pdf

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2010/EN/accor_registration_document_2009.pdf

Atualmente a rede está presente em 91 países, com 4.111 hotéis e 492.568 UH's e engloba as seguintes marcas:

Quadro 6 – Logomarca Accor Hospitality



Fonte: <http://www.accorhotels.com>

Quadro 7 – Marcas de hotéis da rede Accor, com logo, slogan e descrição

MARCAS	SLOGAN	DESCRIÇÃO
LUXURY AND USPCALE		
	Life is magnifique	Hotel de luxo e sofisticação, com ambiente de bem-estar e serviço personalizado, valoriza o padrão de atendimento francês mesclada à cultura local Segmentação: 65% corporativo – 35% lazer
	Conviviality, Calm, Connectivity	Hotel com padrão mais alto (<i>upscale</i>), localizado nas capitais e próximos a aeroportos, voltados ao público corporativo Segmentação: 50% corporativo – 30% lazer
	The art of staying	Hotéis exclusivos com sofisticação e personalidade, tanto no atendimento, como na decoração Segmentação: 51% corporativo – 49% lazer
MIDSCALE		
	Designed for natural living	Hotéis com preços médios (<i>midscale</i>), voltados ao público corporativo. Atualmente é uma das bandeiras mais importantes da ACCOR Segmentação: 61% corporativo – 39% lazer
	Meet the Mercures	Hotéis com preços médios (<i>midscale</i>) e que apresenta três níveis de conforto. Segmentação: 58% corporativo – 42% lazer

	A new way for hotel living	Hotéis com preços médios (<i>midscale</i>), localizados em 4 países Segmentação: 70% corporativo – 30% lazer
	Taking you to places your body will never forget	Hotéis em destinos exóticos com luxuosos resorts e spas
	Just like at home, throughout Europe	Hotéis voltados ao público que necessitam de estadas mais longas, as unidades habitacionais parecem residências, com serviço de hotel Segmentação: 50% corporativo – 40% lazer
ECONOMY		
	Hotels the way you like them	Marca de hotéis econômicos Segmentação: 57% corporativo – 43% lazer
	All is all you need	Marca de hotéis econômicos Segmentação: 50% corporativo – 40% lazer
BUDGET		
	Be smart. Stay smart	Marca de hotéis super econômicos. No continente Europeu são chamados de ETAP HOTEL, fora do continente recebe o nome de <i>Formule 1</i> Segmentação: 65% corporativo – 35% lazer
	Payez moins, Bougez plus	
	We'll leave the light on for you	Hotéis super econômicos, localizados exclusivamente na América do Norte Segmentação: 60% corporativo – 40% lazer
	Extend your stay, not your <i>budget</i>	Hotéis com acomodações confortáveis, no estilo studio, para estadas prolongadas, no mínimo 1 semana. Localizados somente nos Estados Unidos e Canadá

Fonte: Elaboração própria com dados coletados no site oficial da Accor Hotels em <http://www.accorhotels.com>. Acesso em 01/05/2010

É forte a presença da rede Accor na França e nos Estados Unidos, em número de UH's e hotéis. Sendo as marcas Motel6, Ibis, Etap Hotel e Fórmula 1, ou seja, as marcas no segmento econômico e super econômico, as que possuem maior representatividade.

Tabela 11 - Distribuição das marcas da Accor Hospitality por regiões, no mundo, em 2008

	AMÉRICA DO NORTE	AMÉRICA LATINA E CARIBE	ÁFRICA E ORIENTE MÉDIO	ÁSIA	FRANÇA	OUTROS PAÍSES DA EUROPA	TOTAL
HOTÉIS	1020	177	144	363	1398	880	3982
UH's	107085	21133	23537	72502	127424	121294	472975
MARCAS							
Sofitel	10	14	30	50	18	27	149
Pullmann			2	8	11	9	30
Mgallery				8			8
Novotel		17	21	85	123	140	386
Mercure	7	81	35	80	260	229	692
SuiteHotel					17	6	23
Thalassa Sea & Spa				16			NC*
Adagio					19	3	22
Ibis		54	25	62	377	296	814
All Seasons				29	18	2	49
Etap Hotel					278	110	388
Formula 1		10	24	25	271	35	365
Motel 6	951						951
Studio 6	52						52
Sem marca		1	7		6	23	37

Fonte: Relatório Anual da ACCOR 2008 - Elaboração própria

*NC - Número não contabilizado nos totais informados pela empresa

Tabela 12 - Números da Rede Accor por regiões, no mundo, em 2008

	AMÉRICA DO NORTE	AMÉRICA LATINA E CARIBE	ÁFRICA E ORIENTE MÉDIO	ÁSIA	FRANÇA	OUTROS PAÍSES DA EUROPA	TOTAL
HOTÉIS	1020	177	144	363	1398	880	3982
Total de UH's	107.085	21.133	23.537	72.502	127.424	121.294	472.975
RECEITA (em milhões)	€ 696.51	€ 696.51	€ 619.12		€ 2,786.04	€ 2,940.82	€ 7,739.00
% Part na Rede	26%	4%	4%	9%	35%	22%	100%
% Part Receita	9%	9%	8%		36%	38%	100%
Gastos com Expansão* (em milhões)	€ 269.00	€ 27.00	€ 103.00		€ 278.00	€ 337.00	€ 1,014.00

Fonte: Relatório Anual da ACCOR 2008 - Elaboração própria

* Planejamento de gastos com expansão entre 2006-2010

5.3.1. Formas de gestão dos hotéis da Accor Hospitality

- Hotéis próprios

O empreendimento é de propriedade ou + de 50% de propriedade da Accor.

- Gerenciamento de Contratos

A Accor gerencia diretamente o Hotel, não sendo proprietária do empreendimento.

- Acordos de Franquias

A Accor empresta a marca, a bandeira e o *know how* para que o empreendimento hoteleiro seja operado, e o franqueado beneficia-se de todos os processos gerenciais da Accor.

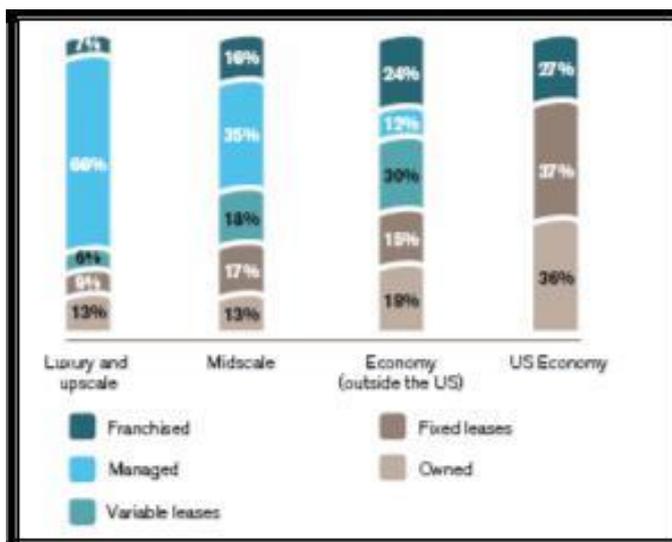
- Arrendamento

A Accor aluga a propriedade, onde pode haver um aluguel fixo ou variável, de acordo com a operação hoteleira.

Os hotéis nos segmentos *luxury* e *midscale*, apresentam menor participação de hotéis próprios.

As categorias econômicas e super econômicas são as que apresentam uma maior participação de propriedade do empreendimento dentre os hotéis da Rede.

Quadro 8 – Estrutura de propriedades e gestão, por segmentação da marca, em 2009



Fonte: 2009 Registration Document Accor

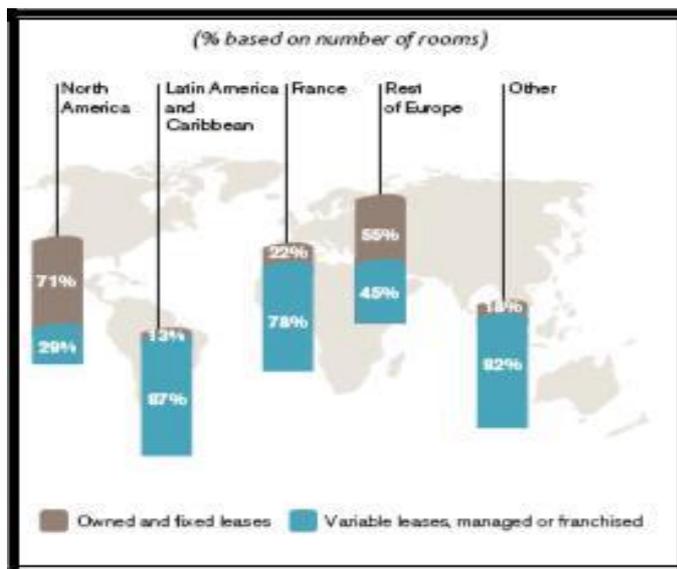
A região com maior participação de hotéis próprios até o momento são os Estados Unidos (31%), seguido da Europa (20%) e França (15%).

Tabela 13 - Estrutura administrativa por região, em 2009.

	Owned		Fixed leases		Variable leases		Managed		Franchised		Total	
	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms
France	207	20,507	68	7,375	397	43,150	53	6,463	684	50,404	1,409	127,899
Rest of Europe	181	25,334	301	43,831	221	31,190	81	12,071	117	12,398	901	124,824
North America	337	39,042	346	39,165	1	72	12	3,665	380	28,557	1,076	110,501
Latin America and Caribbean	19	2,500	7	1,150	41	8,194	94	13,565	19	2,225	180	27,634
Rest of the world	70	10,321	50	7,519	16	3,127	334	72,455	75	8,395	545	101,817
Total	814	97,704	772	99,040	676	85,733	574	108,219	1,275	101,979	4,111	492,675

Fonte: 2009 Registration Document Accor

Quadro 9 – Estrutura administrativa por região, em 2009



Fonte: 2009 Registration Document Accor

5.3.2. Mercado, Concorrência e Expansão

No mercado hoteleiro mundial a Accor está em 5º lugar em número de UH's e em 2º lugar em número de hotéis.

Na Europa, possui a liderança em número de UH's e hotéis, sendo as marcas Ibis, Mercure e Etap Hotel as que possuem maior força e representatividade.

Tabela 14 - Ranking das redes mundiais, por nº de UH's em 2009

Rank	Group	Number of hotels	Number of rooms
1	InterContinental	4,438	646,679
2	Wyndham	7,110	597,700
3	Marriott	3,420	595,461
4	Hilton	3,400	585,000
5	Accor	4,111	492,675

Source: Accor, company websites.

Fonte: 2009 Registration Document Accor

Tabela 15 - Ranking das redes hoteleiras na Europa, por nº de UH's

Rank	Group	Number of hotels	Number of rooms
1	Accor	2,234	243,004
2	Best Western	1,289	87,017
3	IHG	554	86,084
4	Groupe du Louvre	995	71,544
5	NH Hoteles	353	50,777

Source: MRG Hospitality database – March 2010.

Four Accor brands rank among the top ten, in number of rooms, in the 27-country European Union.

Rank	Chain	Number of hotels	Number of rooms
1	Best Western	1,289	87,017
2	Ibis	669	70,648
3	Mercure	479	55,386
4	NH Hoteles	305	43,916
5	Holiday Inn	280	43,108
6	Novotel	254	40,707
7	Premier Inn	579	39,142
8	Hilton International	138	35,636
9	Etap Hotel	398	33,282
10	Radisson Blu	132	28,754

Source: MRG Hospitality database – March 2010.

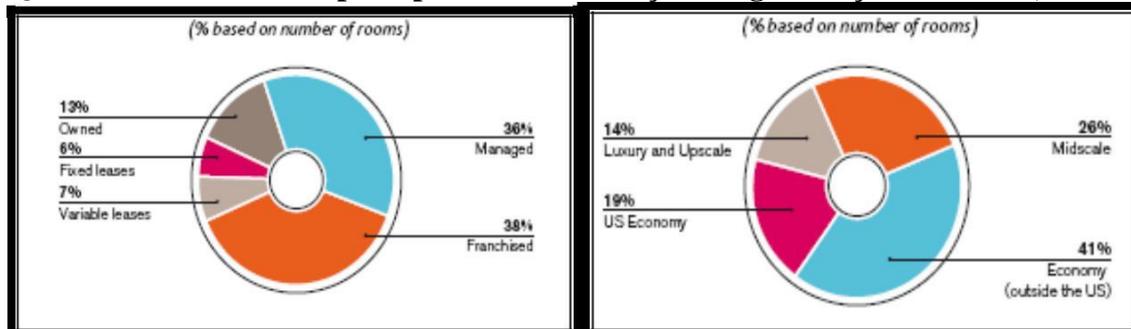
Fonte: 2009 Registration Document Accor

Com o intuito de melhorar o desempenho e como parte da reestruturação estratégica da empresa, a Accor está investindo na expansão nos hotéis econômicos, que possuem um custo operacional e de implantação mais baixo do que os demais segmentos.

Das 27.300 UH's abertas em 2009, mais de 80% são nos hotéis econômicos e *midscale* e 81% destas gestões estão baseadas em arrendamentos, contratos e franquias.

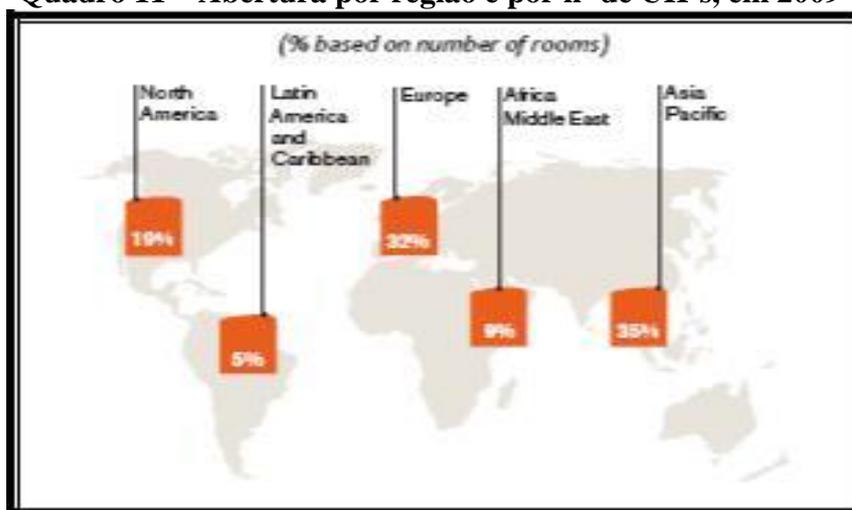
A grande parte das inaugurações está em regiões com alto potencial econômico, como a Ásia (35%) e Europa (32%). Entretanto, no relatório anual da Accor de 2008, existem planos e estratégias de investimento nos países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

Quadro 10 – Aberturas por tipo de administração e segmentação da marca, em 2009



Fonte: 2009 Registration Document Accor

Quadro 11 – Abertura por região e por nº de UH's, em 2009

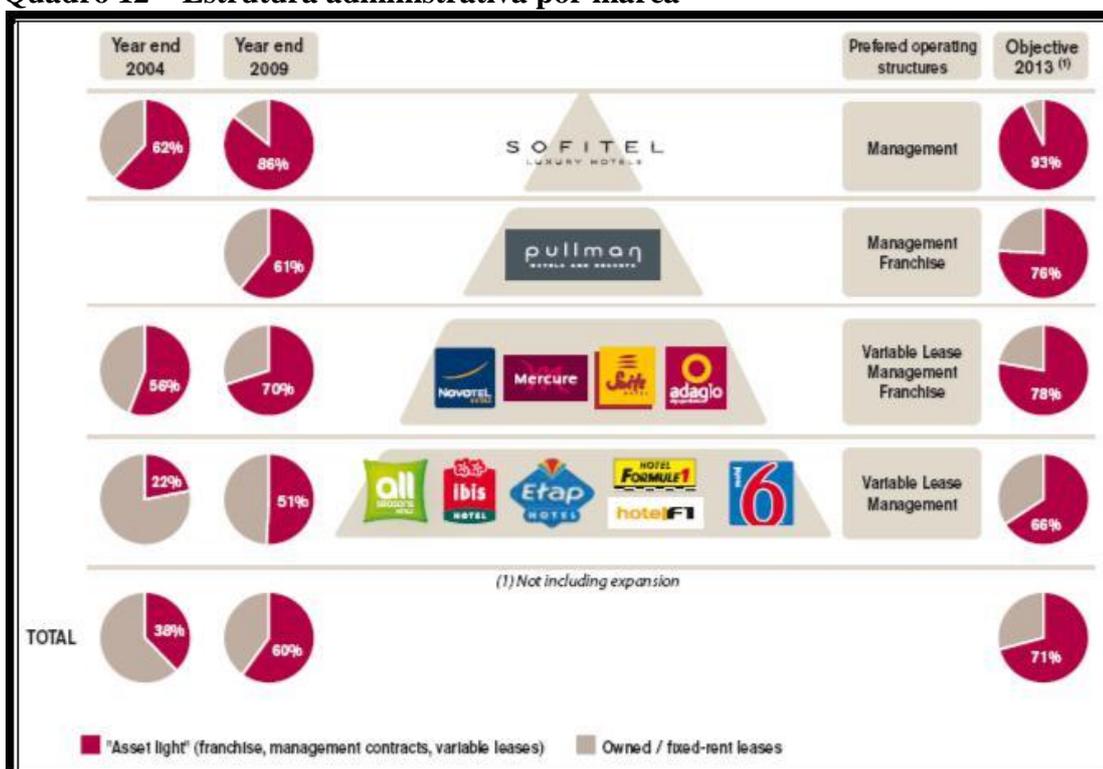


Fonte: 2009 Registration Document Accor

Em 2004, o total de estabelecimentos administrados era de 38%. Após a reformulação estratégica da empresa em 2006, vários hotéis foram vendidos e passados para a administração através de contratos, franquias e arrendamentos e, em 2009, o total de estabelecimentos administrados passou para 60%.

A projeção é que este percentual alcance 71% em 2013 e 77% em 2016.

Quadro 12 – Estrutura administrativa por marca



Fonte: 2009 Registration Document Accor

5.4. Academia Accor¹³

A Academia Accor surgiu na França, em 1985, como Universidade Corporativa, com o objetivo de dar suporte às atividades de serviços da rede e para preparar os Recursos Humanos para a expansão futura.

Atualmente são 13 unidades para atender os 100 países onde a Accor opera. A Academia Accor no Brasil foi a segunda unidade da rede a ser instalada e atende toda a América Latina.

Conforme os parâmetros da empresa, ela é responsável por difundir os valores, a cultura e a visão do grupo junto aos colaboradores, bem como treinar o colaborador para atender os hóspedes e clientes nas diferentes marcas da rede, que possuem conceitos bem definidos e distintos entre si.

Ainda segundo dados da empresa, a Academia tem um papel importante na formação e desenvolvimento do colaborador, que reflete a maneira de atender dada a característica da rede. Durante a abertura de um novo hotel é feito um treinamento para adequação dos colaboradores na marca Accor e este treinamento é incentivado inclusive, e principalmente, aos profissionais que já possuíam experiência em outros hotéis. Desta forma, todos os colaboradores são treinados para entender o significado e o posicionamento da marca em que estão inseridos.

Conforme informação na entrevista de campo junto à coordenadora da Academia Accor para a América Latina, no Brasil, de 1992 a 1995, os cursos foram feitos sob medida para os níveis de direção, gerência, chefia e área comercial. De 1996 a 1999, a ênfase estava na preparação de habilidades gerenciais do “homem do terreno” para um grande crescimento, visando à entrada de novas marcas da Accor no mercado.

Ainda segundo a coordenadora, com a expansão, entre os anos de 2000 e 2004, foi instituído o programa “Formação de Formadores” para que os líderes continuassem sendo treinados para a preservação da identidade das novas marcas criadas e para assumir novas posições. E, em 2009, o número de treinados na América Latina foi de 5.756 colaboradores, em um total de 6.813.

¹³ Todas as informações e dados sobre a Academia Accor foram fornecidos pelo questionário enviado à rede Accor e pela entrevista de campo, com a coordenadora da Academia Accor para a América Latina.

Tabela 16 - Total de colaboradores por negócios, distribuídos por região, 2008

Colaboradores em	França	Outros países da Europa	América do Norte	América Latina e Caribe	Outros países do Mundo	Total 2008	Total 2007	Total 2006
Hotéis	18,658	29,924	16,083	10,181	69,833	144,679	134,852	131,010
Serviço	1,018	1,663	43	2,297	805	5,826	5,355	4,593
Outros Negócios	4,233	3,017		407		7,657	32,488	34,814
TOTAL	23,909	34,604	16,126	12,885	70,638	158,162	172,695	170,417

Fonte: Relatório Anual Accor 2008.

5.5. História do Grupo Accor no Brasil¹⁴

As operações no Brasil iniciaram em 1976, com a entrada da *Ticket Restaurant*. Em 1977 chega a marca Novotel, em São Paulo e, em 1989, é lançada a marca Sofitel.

Em 1990, é constituída a *Ticket Combustível* e ocorre o lançamento da marca Ibis, em São Paulo.

Em 1992, ocorre a inauguração da Academia Accor e o lançamento do *Ticket Alimentação*.

Em 1997, ocorre o lançamento do *Ticket Transporte* e o lançamento oficial da marca Accor, no Brasil

Em 1999, ocorre o lançamento da *Ticket Seg* e a entrada da marca Mercure.

Em 2001, chega a marca Fórmula 1, em São Paulo, que vai abrir um novo mercado hoteleiro na região, com um produto totalmente diferente do que existia até então.

Em 2006, ocorre a criação da Accor Latin America e a fusão das marcas Pathernon e Mercure.

Para efeitos de dados e informações, dentro da empresa, não se fala em Brasil e sim de América Latina. Em 2009, na América Latina eram 162 hotéis, em 74 cidades, com 26.025 unidades hoteleiras. O volume de negócios alcançou € 170 milhões, com lucro operacional de € 10 milhões e 6.676 colaboradores, sendo aproximadamente 5.000 colaboradores no Brasil, segundo informações fornecidas pela entrevista de campo.

¹⁴ Dados coletados na entrevista de campo e nos sites oficiais da Accor e hotéis da rede.

No Brasil são 143 hotéis¹⁵, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 17 – Distribuição das marcas Accor Hospitality, no Brasil

Marca	Total de Hotéis
Sofitel	4
Novotel	12
Mercure	68
Ibis	49
Fórmula 1	10
TOTAL	143

Fonte: Elaboração própria

5.6. Rede Accor no Rio de Janeiro¹⁶

No Rio de Janeiro, o primeiro hotel da rede que se tem registro é o Mercure (Pathernon), em 1986, no Leblon. Em 1990, a rede comprou o Rio Palace instituindo a marca Sofitel.

Em 2003, surge o Mercure Arpoador.

Em 2004, O Mercure Botafogo e Ipanema

Em 2007, ocorre a entrada das marcas Ibis e Fórmula 1, no centro da cidade e em 2010 está prevista a inauguração do Novotel.

Todos os hotéis após o ano 2000 foram construídos.

Segundo a entrevista de campo, há perspectiva de novos investimentos na cidade do Rio de Janeiro, entretanto, esses números não foram divulgados.

¹⁵Número contabilizado através dos sites dos hotéis. Elaboração própria.

¹⁶Dados e resultados da pesquisa realizada nos hotéis do Rio de Janeiro, por elaboração própria, conforme citado na metodologia.

Tabela 18 – Distribuição das marcas Accor Hospitality, no Rio de Janeiro

Marca	Nº de Hotéis	Total de UH's
Sofitel	1	388
Novotel	1*	149
Mercure	5	347
Ibis	2	530
Fórmula 1	1	250
TOTAL	10*	1664

Fonte: Elaboração própria

*Até a finalização deste trabalho, o hotel ainda não havia sido inaugurado

5.7. Análise dos Resultados

Em 2006, ocorreu a reestruturação estratégica da empresa, que mudou a visão e direção de alguns negócios, entre eles e talvez o mais importante, o reposicionamento na forma de gestão dos hotéis. Algumas marcas foram vendidas e a rede passou a operar muito mais com franquias e contratos, do que como proprietário dos empreendimentos. Em termos operacionais, isto reduz o custo e o risco do negócio, tornando o Grupo mais estável.

No entanto, não se pode deixar de lado as outras estratégias adotadas pela rede para fortalecer a marca e inseri-la de forma consistente no crescimento e globalização da economia. Algumas medidas importantes foram tomadas, tais como: o aumento do foco na distribuição e venda pela internet e grandes investimentos em soluções tecnológicas, o que pode ser confirmado durante a pesquisa deste trabalho na busca de informações e documentação da empresa nos sites oficiais, além da confirmação durante a reserva efetuada por esta autora em um dos hotéis Ibis, quando feita a pesquisa de campo. A reserva foi efetuada, confirmada e garantida, pela internet, de forma prática, rápida e fácil, sem a diversificação de tarifas e apartamentos, usualmente comum em outros hotéis.

Como resultado disto, em 2008, foram 10 milhões de *room nights*¹⁷ vendidos pela internet.¹⁸

¹⁷Unidades habitacionais vendidas por noite ou diárias

¹⁸Relatório Anual 2008

Para o Grupo Accor, conforme divulgado no Relatório Anual de 2008, os responsáveis pelo atual crescimento da empresa são: as equipes globais de venda, os “*call centers*”, soluções de *e-commerce* e programas de fidelidade.

Porém a despeito desta afirmativa, deve ser considerada também a forte segmentação da marca, principalmente nos hotéis econômicos e super econômicos, além da constante preocupação da rede na preservação da identidade de cada marca através dos treinamentos efetuados pela Academia Accor.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entradas das redes hoteleiras internacionais, na década de 1970, ocorreram por meio de construções de empreendimentos, o que foi diferente do ocorrido nos anos 1990 e 2000, quando o processo de entrada dos novos hotéis e redes hoteleiras ocorreu em grande parte por aquisições de estabelecimentos já existentes. Esta forma de ingresso do investimento direto estrangeiro coincide com a tendência predominante a partir dos anos noventa nos demais segmentos da economia. Ou seja: o processo de fusões e aquisições é predominante.

As grandes redes internacionais entraram no mercado hoteleiro carioca, na década de 1970, quando ocorreu o primeiro “boom” na hotelaria carioca. A criação da EMBRATUR como instituição de fomento ao turismo nacional e o momento econômico favorável estimularam cadeias internacionais a investirem no setor na cidade do Rio de Janeiro.

Nos anos 1980, com a crise econômica e a baixa disponibilidade de capital para investimento, o setor sofre uma retração que é suprida por um novo tipo de investimento imobiliário, surgindo os flats, condo-hotéis e apart-hotéis.

Nos anos 1990, logo após a abertura comercial, pode-se dizer que o investimento direto estrangeiro no setor hoteleiro no Rio de Janeiro não foi relevante, tendo sido o seu efeito retardatório com relação a outros setores da economia. A partir de 2000 é que ocorre um novo “boom” hoteleiro na cidade, com a retomada de investimentos no bairro do centro e aquisições de hotéis independentes por redes hoteleiras nacionais, internacionais, pequenos e médios proprietários.

Atualmente, percebe-se que há um novo tipo de administração e gestão hoteleira. Várias administrações optaram pela compra, arrendamento ou inserção de suas bandeiras nos hotéis já existentes. Esse tipo de gestão havia ocorrido fortemente na cidade de São Paulo, na década de 1980 e 1990, porém ainda não havia sido percebido até então no Rio de Janeiro.

Há duas explicações sugeridas para este fenômeno: uma pelo alto valor do investimento imobiliário e operacional requerido na construção de um empreendimento hoteleiro; outra pela saturação urbana e imobiliária dos pontos de interesse turístico carioca, tendo como alternativa a utilização de prédios já existentes.

Nas décadas de 1990 e 2000, aproximadamente 42% das aquisições e 60% das construções hoteleiras foram efetuadas por pequenos proprietários ou hotéis independentes, entretanto as redes nacionais e internacionais representam 62% do total de Us disponibilizados nas regiões pesquisadas contra 38% para os hotéis independentes.

A oferta hoteleira atual, na orla do Rio e ao seu entorno, é predominantemente de hotéis 3 e 4 estrelas (60%), no segmento corporativo, que representa quase 60% do total de ocupação dos hotéis e o bairro de Copacabana responde por aproximadamente 40% do total de unidades habitacionais disponíveis na cidade. Estes números, de certa forma, demonstram um potencial de turismo a lazer subutilizado, pois sendo o Rio de Janeiro considerado o estado que mais recebe turista a lazer no Brasil, ainda assim possui uma segmentação e a maioria das unidades habitacionais dos hotéis sendo ocupados por turistas a negócios.

Uma característica marcante do empresário do setor, para além das redes consolidadas, é a existência de uma significativa rede informal, que pode se constituir de 2 ou 3 hotéis, ou ainda que têm vínculos familiares entre si. Nesta perspectiva, existe uma vitalidade nestes hotéis fora da rede na medida em que eles se constituem como grupos hoteleiros, de pequenos e médios proprietários, freqüentemente com participações cruzadas e em sua maioria imigrantes¹⁹, sem se apresentar, no entanto, como uma rede formal.

Outra característica é que enquanto na década de 1970, a internacionalização no setor hoteleiro carioca ocorria pelo Investimento Externo Direto (IED), no novo “boom” hoteleiro ocorrido em 2000, a internacionalização ocorre principalmente pelas relações contratuais (gerenciamento de contratos), porém diferentemente da abordagem em Gonçalves (2005) que afirma que estas relações contratuais ocorrem por meio de transferência do direito de produzir um bem para os residentes, no setor hoteleiro carioca, há uma nova relação contratual onde a transferência do direito de administração pode ocorrer tanto por transferência para os residentes, quanto para grupos estrangeiros.

No segmento hoteleiro internacional, a rede Accor aparece como líder no ranking em número de hotéis e unidades habitacionais, seguida pela Starwood e Golden Tulip.

Na rede Accor, os hotéis Ibis e Formula 1 talvez seja hoje, o referencial de conceito da marca. No Rio de Janeiro, a rede Accor tinha os hotéis Mercure e o Sofitel, desde a década de 1980 e 1990, respectivamente. Os hotéis Ibis e Formula 1 já existiam fortemente no Estado de São Paulo, não tendo contudo sido estabelecido no Rio de Janeiro, até 2007, quando surgiram os primeiros hotéis da rede neste segmento.

Até 2003 não se tem uma presença marcante da rede Accor na cidade do Rio de Janeiro, apesar da forte presença da rede no Brasil, cuja maioria dos hotéis estava localizada

¹⁹ Na pesquisa constatou-se que a maioria dos hotéis independentes do Rio de Janeiro é de propriedade de pessoas de origem espanhola, particularmente galegos. Entretanto, não é possível afirmar se são estrangeiros residentes, naturalizados ou se tem estratégia de repatriar o capital investido. De todo modo, estes imigrantes não devem ser confundidos com o ingresso de investimento direto estrangeiro.

no estado de São Paulo. É a partir de 2003 e 2004, com a entrada de mais 3 hotéis Mercure e em 2007, com a entrada das bandeiras Ibis e Formula I, que a rede passa a ter uma participação significativa no mercado hoteleiro carioca.

Portanto, após a abertura comercial em meados dos anos 1990, apesar da importância de rede hoteleira internacionalizada que a Accor representa no Brasil, esta importância no estado do Rio de Janeiro só será acentuada a partir de 2003, quando a rede torna-se líder de mercado entre as redes internacionais no setor hoteleiro carioca. Com isso, a influência das gestões da rede Accor poderá ser mais bem avaliada em uma análise futura do mercado hoteleiro ao seu entorno, a exemplo do ocorrido em São Paulo.

Como observado por Márcio Moraes, durante a entrevista de campo, percebeu-se que a entrada dos hotéis econômicos em São Paulo provocou, no início, o fechamento de alguns hotéis desatualizados e pequenos, que não conseguiram concorrer com a estrutura enxuta, nova e de baixo custo operacional dos hotéis Ibis. Já os hotéis da marca Fórmula I não encontraram grandes concorrentes no mercado, pois começaram a suprir uma demanda, até então não atendida, de autônomos e vendedores, os chamados sacoleiros, que iam do interior do estado ao centro comprar mercadoria e retornavam no mesmo dia. Os hotéis super econômicos possibilitaram que esse grupo ficasse na cidade a um custo mais baixo. Posteriormente, estes hotéis passaram a atender o público de baixa renda que começou a ter a opção de hotéis mais simples e baratos e também passam a se hospedar a lazer.

Com relação à estrutura dos empreendimentos da rede, todos os hotéis que surgiram no Rio de Janeiro, após o ano 2000 foram construídos, conforme o padrão de implantação da rede para as marcas Ibis e Formula 1. Seguindo também a nova reformulação estratégica da empresa onde os hotéis possuem uma gestão por gerenciamento de contratos em que a Accor gerencia diretamente o empreendimento, não sendo contudo proprietária e, sim, prestadora de contas aos investidores proprietários.

A rede Accor, desde seu surgimento até os dias atuais, conseguiu diferenciar o seu produto dos demais, introduziu uma capacidade de gestão e organização únicas dentro do segmento hoteleiro, com uma segmentação bem definida da marca, principalmente nos hotéis econômicos e super econômicos (Ibis e Fórmula1), tornando a marca Accor um conceito muito bem definido. O cliente foi conceituado dentro de um padrão de serviços, que é bem diferente do que acontece na hotelaria tradicional e, nesse aspecto, a Academia Accor tem um importante papel no treinamento do colaborador, difundindo os valores da empresa e treinando-os sistematicamente no conceito da marca para o qual ele foi contratado.

A padronização do serviço e a segmentação da marca surgiram para atender uma demanda não atendida por outros hotéis no mercado europeu e se expandiu rapidamente. A internacionalização foi consequência do crescimento da rede e do movimento de globalização dos mercados mundiais, o que permitiu a rede fortalecer ainda mais a marca internacionalmente e expandir a rede em outras categorias. Percebe-se uma forte segmentação do hotel e do próprio hóspede, que se identifica com a marca e a posiciona no seu perfil e nicho de sociedade, algo bem próximo a uma segmentação social e cultural.

A internacionalização e expansão da rede mundialmente influenciaram as decisões de mudança estratégica e governança corporativa do Grupo, isto é percebido no relatório Anual de 2008 divulgado pela empresa e às referências feitas às mudanças efetuadas em 2000, aos números apresentados no balanço anual, no crescimento e investimento no comércio efetuado pela internet e no *e-commerce*. A rede Accor trata estes dois últimos como ferramentas fundamentais na estratégia de crescimento e expansão da rede. O total de reservas efetuadas pela internet em 2009 chegou a 10 milhões de *room nights* (diárias). Os sites da Accor Hospitality são eficientes e de fácil utilização pelos usuários, com facilidades de pagamento e consultas da disponibilidade dos hotéis. O tamanho da rede Accor e a possibilidade de oferecer serviços em todos os níveis tornam isto uma vantagem competitiva em relação aos demais hotéis e até as próprias redes nacionais.

O processo de expansão e solidificação da marca também passa pelos conceitos revistos de Dunning, no que se refere às patentes, *know how* e marcas, como meios eficientes das empresas para explorarem as vantagens competitivas em mercados externos, e parte das mudanças estratégicas da Accor, está na mudança do modelo de hotéis próprios para modelos de administração hoteleira e contratos de franquias, segundo o *Chairman* do grupo, Gilles Péliesson, a idéia é usar o *know how* adquirido para administrar os hotéis, sem necessariamente ser proprietário das unidades, incluindo, a operação do hotel, recursos humanos, suporte tecnológico, *web sites*, desenvolvimento e gerenciamento da propriedade, passando a ter 77% dos hotéis administrados sob a forma de contratos, franquias ou arrendamento até 2016. Isto torna o empreendimento financeiramente mais atraente e lucrativo. Com isso, a rede Accor busca um processo de expansão cujo custo operacional de implantação seja menor e, ao mesmo tempo, a marca seja cada vez mais solidificada. Outro ponto importante, que não era o objeto de análise deste trabalho, e não menos importante, é a diversificação da marca para outros tipos de serviços, além da hotelaria. É importante, em uma análise futura, verificar em

que medida esta diversificação da marca contribui para o crescimento e expansão tanto da Accor Hospitality, como da Accor Service.

REFERÊNCIAS

ABREU, Marcelo de Paiva. **Crise, Crescimento e Modernização Autoritária:1930-1945.** In: A Ordem do Progresso. Cem Anos de Política Econômica Republicana 1889-1989. Capítulo 3. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1990.

_____. **Inflação, Estagnação e Ruptura: 1961 – 1964.** In: A Ordem do Progresso. Cem Anos de Política Econômica Republicana 1889-1989. Capítulo 8. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1990.

ACCOR HOSPITALITY. **Relatório Anual 2008.** Disponível em <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA2008_EN.pdf>

_____. **2009 Registration Document.** 2010. Disponível em <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2010/EN/accor_registration_document_2009.pdf>

ALEM, Ana Cláudia ; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões.** REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 43-76, DEZ. 2005

ALMIRANTE, Marcelo. **Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Cronologia Urbana.** 2007. Disponível em: <<http://zrak7.ifrance.com/rio-urb-05a.pdf>> e <<http://zrak7.ifrance.com/rio-urb-06.pdf>>. Acesso 01/04/10.

AMAZONAS, Eny ; GOLDNER, Lilian. **Raio X da Hotelaria Brasileira. As Redes Hoteleiras do Brasil – Volume 03.** São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.raioxhotelaria.com.br>>. Acesso em 25/10/09.

ARAUJO, V. L. F. C. ; MELO, H. P.. **BNDE e Banco do Brasil/CREAI: a evolução do sistema de financiamento de longo prazo no Brasil (1952-1964).** In: XIII Encontro Nacional de Economia Política, 2008, João Pessoa. XIII Encontro Nacional de Economia Política, 2008.

Disponível em:

<http://www.sep.org.br/artigo/1191_c75923ae36902dd1327bcbfd1001407e.pdf>
Acesso em 20/03/10.

ARBIX, Glauco ; SALERNO, Mario Sergio ; NEGRI, João Alberto De. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras.** XVI Fórum Nacional Economia do Conhecimento, Crescimento Sustentado e Inclusão Social. Rio de Janeiro, maio de 2004.

ÁRIAS, Alfonso R. ; ZAMBONI, Roberto A. **Sistema Integrado de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo no Brasil: A Experiência do IPEA.** IPEA, 2006.

Disponível em:

<<http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/turismo/empregoturismo.pdf>>
Acesso em 10/01/10.

BARBOSA, Claudia Ricciuti ; DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **A Introdução da Hospitalidade nos Cursos de Hotelaria**. Revista Turismo - Visão e Ação - vol. 8 - n.1 p. 75 - 89 jan. /abr. 2006

BECKER, Bertha K.. **Políticas e planejamento do turismo no Brasil**. Caderno Virtual de Turismo. ISSN: 1677-6976 Vol. 1, N° 1 (2001). Disponível em: <www.ivt-rj.net> . Acesso em 03/04/10.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Pensamento Econômico Brasileiro - 1930 1964**. Editora Contraponto. 5ª edição, Rio de Janeiro, 2004.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Investimentos na Indústria Brasileira depois da Abertura e do Real: O mini-ciclo de modernizações, 1995-1997**. Série Reformas Econômicas, 1999. Disponível em <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/4566/lcl1289p.pdf>> Acessado em 21/03/10.

CANDELÁRIA, José Gustavo Ferreira. **Estudo do impacto da variação dos meios de hospedagem nas destinações turísticas**. Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo. São Paulo, 2007. In Revista de Investigación Turística e Desarrollo Local. Vol. 1, N° 2 (marzo / março 2008).

CERCEAU, Kúnia ; LARA, José Edson. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica**. ENANPAD, Rio de Janeiro, 1999.

CONCEIÇÃO, Ronaldo Caitano. **Como a Utilização do Leilão Reverso Eletrônico Pode Impactar as Compras do Setor Hoteleiro Brasileiro**. Dissertação (Mestrado) – FGV, 2006

CURRALERO, Cláudia Regina Baddini. **A atuação do sistema BNDES como instituição financeira de fomento no período 1952/1996** – Dissertação de Mestrado do Instituto de Economia da UNICAMP. Campinas, SP, 1998.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa ; DAGOSTINI, Aline ; GIACOMINI, Deisi Moraes ; GIUSTINA, Maria da Glória de S. D. **A Hospitalidade no Turismo: O Bem Receber**. Revista de Divulgação Científica da Ulbra Torres - Universidade Luterana do Brasil. Canoas, RS, 2008

DEÁK, Csaba ; SCHIFFER, Sueli Ramos (Organizadores). **O processo de urbanização no Brasil**. 1ª ed. 1ª reimpr. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996. 102 p.

EMBRATUR. **Anuário Embratur**, 2008a. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acessado em 26/05/09

_____. **Meios de Hospedagem - Estrutura de Consumo e Impactos na Economia, Relatório Final**. Embratur, São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acessado em 26/05/09

_____. **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo**. 2008b.

Disponível em

<http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/pacet4_12_mar.pdf>

Acessado em 26/05/09.

_____. **Ministério do Turismo**. MARÇO 2008 | ANO IV. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acessado em 26/05/09

_____. **Deliberação Normativa. Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acessado em 13/03/10.

FLEURY, Afonso C. C. ; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. Revista Gestão e Produção. V.10, N.2, p.129-144, ago 2003

GASPAR, Ricardo Carlos. **O avanço da internacionalização no capitalismo contemporâneo: um ensaio de interpretação crítica da globalização**. PESQUISA & DEBATE, SP, volume 10, número 2 (16), 55-87, 1999.

GUEDES, Cezar Augusto Miranda. **O Mercado de Trabalho Brasileiro nos anos Noventa: Tendências e Perspectivas**. Revista Universidade Rural – Série Ciências Humanas, v.25, nº ½, Jan./Dez. Seropédica: Editor Universidade Rural, 2003.

_____, Cezar Augusto Miranda ; TEIXEIRA, Maicon Rodrigues. **Investimento Direto Estrangeiro no Agronegócios Brasileiro: O caso do setor supermercadista a partir dos anos noventa**. IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2006.

GORINI, Ana Paula Fontenelle ; MENDES, Eduardo da Fonseca. **Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005

GONÇALVES, Reinaldo. **Economia Política Internacional: Fundamentos Teóricos e as Relações Internacionais do Brasil**. Editora Campus/Elsevier. Rio de Janeiro, 2005

GOUVÊA, Raul ; SANTOS, Tharcisio Bierrenbach de Souza. **Uma estratégia de Internacionalização: as multinacionais brasileiras**. Revista de Economia e Relações Internacionais / Faculdade de Economia da Fundação Armando Alvares Penteado. Vol. 3, n. 5 (2004), p. 75-94 - São Paulo: FEC-FAAP, 2004. ISSN 1677-4973

IBGE. **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**. IBGE. Ano VI, nº 21, Janeiro 2009. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em 26/05/09

HIA. **Hotelaria em números**. 2007. Disponível em <<http://www.hia.com.br>>. Acessado em 20/04/09

LIMA, Renata Adriana Proserpio Fontes. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. Editora Aleph. São Paulo, 2002. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Fatos e Dados, acessado em 11/06/09.

LINS, Cristina Pereira De Carvalho. **Dinâmica Econômico-Espacial Recente No Estado Do Rio De Janeiro: Um Foco Nos Arranjos Produtivos Locais**. Dissertação De Mestrado Em Estudos Populacionais E Pesquisas Sociais Apresentada Na Escola Nacional De Ciências Estatísticas – Ence. Rio De Janeiro, 2005.

MENDES, Daniely Aparecida Polido ; SILVA, Carlos Eduardo Vieira da ; SILVA, João Alberto da ; GOMES, Josir Simeone. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: o Caso do Bob's**. EnANPAD, 2002.

PEREIRA, Yákara Vasconcelos. **Processo de Formação de Estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

RANGEL, Ignácio. **Recessão, Inflação e Dívida Interna**. Revista de Economia Política. Vol. 5, nº3, julho-setembro/1985. Disponível em <<http://www.rep.org.br/pdf/19-1.pdf>>. Acesso em 20/03/10.

RESENDE, André Lara. **Estabilização e reforma: 1964-1967**. In: A Ordem do Progresso. Cem Anos de Política Econômica Republicana 1889-1989. Capítulo 9. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1990.

REVISTA ESPM. **Accor: Hotéis econômicos com alto padrão de qualidade**. Case elaborado pela Prof^a. Célia Marcondes Ferraz, Coordenadora da Área de Pessoas do Pós-Graduação Lato Sensu da ESPM. Março/abril de 2008. Disponível em <<http://www.espm.br/centraldecases>>

RODRIGUES, Fabiana de Cassia. **O Papel da questão agrária no desenvolvimento do capitalismo nacional, entre 1950 e 1964, em Caio Prado Junior, Celso Furtado, Ignácio Rangel e autores pecebistas**. Dissertação de mestrado do Instituto de Economia da UNICAMP. Campinas, SP, 2005.

RODRIGUES, Felipe Fontes. **Repensando a Localização e a Vantagem Competitiva nos Negócios Internacionais**. Universidade Federal do Paraná. Trabalho apresentado no IX SEMEAD, Seminários em Administração FEA-USP, 2006.

RODRIGUES, Selma. **Hotelaria no Brasil**. Universidade do Pantanal. Disponível em <<http://www.pantanalms.tur.br/hotelaria3a.htm>>. Acesso 10/03/10.

SANTOS FILHO, João dos. **EMBRATUR omite a verdade sobre a história do turismo: faz leitura “politicista” dos fatos**. Observatório de Turismo do Paraná, Artigos Científicos – Turismo em Geral. Disponível em <<http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos-turismo.html>>. Acesso em 13/03/10

_____. **EMBRATUR, da euforia ao esquecimento: o retorno às raízes quando serviu à Ditadura Militar**. Revista Espaço Acadêmico- revista multidisciplinar – ISSN 1519-6186. Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Maringá/PR. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/035/35jsf.htm>>. Acesso em 13/03/10.

SEBRAE RJ. **Informações Socioeconômicas da Região Administrativa de Santa Tereza; da Lagoa; Copacabana; Centro; Botafogo; Barra da Tijuca e do Município do Rio de Janeiro, 2009.** Disponível em <<http://www.sebraerj.com.br/main.asp?Team={63652736-82F3-4196-BA18-D26B38EB3382}>>. Acesso em 01/04/2010

SCHMALL, Sandra Maria Gonçalves. **Vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de hotelaria no mercado da cidade do Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Carlos Eduardo Vieira da ; MENDES, Daniely Aparecida Polido ; GOMES, Josir Simeone. **O Controle Gerencial na Internacionalização de Franquias: O caso de uma Empresa Brasileira.** IX Congresso de Contabilidade, Porto, 2002

SILVA, Fabrizio Meller da ; TATTO, Luiz. **Empreendedorismo Internacional: uma reflexão sobre as possíveis estratégias de internacionalização de empresas.** Congresso Internacional de Administração: Gestão Estratégica na Era do Conhecimento. Ponta Grossa, Paraná, Setembro 2008.

SUZIGAN, Wilson. **Estado e industrialização no Brasil.** Revista de Economia Política, vol.8, nº 4, outubro-dezembro/1988. UNICAMP, São Paulo.

VASCONCELLOS, E.P.G. ; SUN, V. ; FACCIOLI, F. **Internacionalização: Modelo Conceitual e Aplicação.** In: VIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2005, São Paulo.

VIEIRA, Marcelo M.F. ; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Referências eletrônicas

Rede Accor

<http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html> acessado em 25/05/09

<http://www.accorhotels.com.br/home/pt/> acessado em 25/05/09

<http://www.accorservices.com.br/> acessado em 25/05/09

<http://www.ticket.com.br/> acessado em 26/05/09

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Accor_Services/pdf/EN_History.pdf acessado em 24/10/09

<http://www.accor.com/en/finance.html> acessado em 24/10/09

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/ACCOR_RA2008_EN.pdf acessado em 24/10/09 <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers.html> acessado em 20/03/10

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2010/EN/accor_registration_document_2009.pdf acessado em 20/03/10

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Hotellerie/img/Development_Hotelier/PDF/EN/090716_Development_contacts_across_the_world_EN.pdf
acessado em 20/03/10
<http://ibis.com.br> acessado em 20/03/10

Outros sites

<http://www.hia.com.br> acessado em 20/04/09
<http://www.turismo.gov.br> acessado em 26/05/09
<http://www.ibge.gov.br> acessado em 26/05/09
<http://www.ipea.gov.br> acessado em 26/05/09
<http://www.bndes.gov.br> acessado em 27/05/09
<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2009/05/accor.html> acessado em 30/05/09
<http://www.espm.br/centraldecases> acessado em 10/06/09 <http://www.riodejaneiro-turismo.com.br/pt/> acessado em 12/06/09 <http://www.unwto.org/index.php> acessado em 12/06/09
http://www.cidadedorio.com.br/cidadeSubitemPorTipo.php?subiId=8733&cidaId=20_02
acessado em 14/11/09
<http://www.hia.com.br/artigos.asp?wpk=2&mod=1> acessado em 04/12/09
<http://maps.google.com.br> acessado em 04/12/09
http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/pacet4_12_mar.pdf
acessado em 05/12/09
<http://www.revistahoteis.com.br/> acessado em 02/01/10
<http://www.vitrinehotel.com.br/> acessado em 07/01/10
<http://www.raioxhotelaria.com.br> acessado em 02/01/10
<http://www.etur.com.br> acessado em 07/01/10

ANEXOS

ANEXO A – Carta de apresentação e questionário preliminar enviado para a entrevista de campo na rede Accor

Enviada para o e-mail beatriz.wild@accor.com.br no dia 4 de maio de 2010.

Algumas perguntas foram respondidas no dia 04 de maio de 2010, conforme questionário abaixo.

Prezada Sra. Beatriz,

Sou mestranda pelo curso de Gestão e Estratégia de Negócios da UFRRJ, e o tema da dissertação na qual estou trabalhando é: “**Internacionalização da rede hoteleira: um estudo na cidade do Rio de Janeiro a partir dos anos 1990**”, na qual desenvolvo um estudo de caso e fiz uma pesquisa de campo na cidade do Rio de Janeiro.

Para o estudo de caso, estou utilizando a rede ACCOR, por ser um caso exclusivo e representativo de gestão no segmento hoteleiro, além de ser a maior rede internacionalizada do Brasil e com forte atuação internacional.

Para a pesquisa de campo, foi feito um levantamento dos hotéis e redes hoteleiras, que estão localizados na orla carioca e ao seu entorno, para identificação do perfil e das mudanças ocorridas na hotelaria, após a década de 1990.

A pesquisa visa contribuir na identificação e mapeamento das mudanças hoteleiras ocorridas na cidade do Rio de Janeiro, após este período, verificando os movimentos de aquisição e compra dos empreendimentos internacionais no País, além das mudanças na forma de gestão e administração destas redes, percebendo de que forma estas gestões impactaram e, continuam impactando, o segmento hoteleiro.

A participação de um representante da ACCOR na entrevista de campo será de extrema importância para a validação da pesquisa e da dissertação e, desde já, agradeço a disposição e o empenho em receber-me.

Abaixo coloquei as perguntas consideradas importantes para a entrevista para uma prévia análise.

Desde já agradeço e estou à disposição

Atenciosamente,

Leidmar Verneque Rosa

leid_verneque@yahoo.com.br

(21) 8790-5040 / (21) 2105-7074

Com a Orientação de:

Cezar Guedes

Doutor pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas.
Professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Endereço eletrônico: cguedes@ufrj.br

**PERGUNTAS DA ENTREVISTA DE CAMPO:
ESTUDO DE CASO DA REDE ACCOR**

1. Qual o total de hotéis e UH's no mundo?

Resposta:

Hotéis: **4111**

UH's: **485.000**

2. Cada país possui uma legislação própria, para a Accor as diferentes legislações impactam na montagem de um novo hotel e manutenção dos hotéis vigentes ou isto não tem um impacto significativo nas administrações? Como os administradores dos hotéis Accor percebem estas legislações?

Resposta: **Não respondida**

3. Como é decidida a construção e montagem de um hotel da rede Accor? Qual(is) a(s) estratégia(s) principal(is) de abertura de um empreendimento?

Resposta: **Não respondida**

4. A internacionalização contribuiu para a padronização do serviço ou foi a padronização do serviço que permitiu a internacionalização?

Resposta: **Não respondida**

5. Como ocorreu o processo de entrada da rede Accor no Brasil? O que estimulou este crescimento? A segmentação da marca influenciou neste processo de entrada?

Resposta:

Foi através da Constituição da Ticket Restaurante no Brasil, em 1976. Após isso, em 1977 GR e Novotel chegam ao Brasil (Novotel Morumbi- SP).

1989: Lançamento da marca Sofitel no Brasil

1990: Constituição da Ticket Combustível. Lançamento da marca Ibis no Brasil.

1992: Inauguração da Academia e lançamento do Ticket Alimentação

1997: Lançamento do Ticket Transporte. E somente nessa época e que surge oficialmente o lançamento da marca ACCOR no Brasil.

1999: Lançamento da Ticket Seg. e a marca Mercure chega ao Brasil

2001: Lançamento da marca Formule 1 no Brasil.

2006: Criação da Accor Latin America e fusão das marcas Parthenon e Mercure.

6. Em que momento, a ACCOR percebeu que a segmentação dos hotéis seria importante ou fundamental na sua operação?

Resposta: **Não respondida**

7. No Brasil, a Accor possui as bandeiras: Sofitel, Mercure, Novotel, Ibis e formula 1, mas é sabido que a Accor possui várias outras bandeiras. Por que elas não estão

no Brasil? Trata-se de uma posição estratégica da empresa ou apenas oportunidade de investimento?

Resposta: **Não respondida**

8. Qual a posição que o Brasil ocupa no ranking interno da rede?

Resposta: **Não respondida**

9. Quantos hotéis possui no Brasil?

Resposta:

Falamos de América Latina. Hotéis: 162

10. Qual total de UH's?

Resposta: **26.025**

11. Há perspectiva de expansão ?

Resposta: **Sim**

12. Qual a posição estratégica que o Rio de Janeiro ocupa nas decisões de inauguração de um novo hotel? Existe previsão de abertura de novos hotéis?

Resposta: **Sim. Em julho mesmo abre o Novotel Santos Dumont, no RJ**

13. A marca é padronizada, no entanto existe diferença tarifária de hotéis da mesma marca em cidades diferentes. Como é a formação de preço neste caso? Existe uma relação proporcional entre custo, tarifa e custo de vida local?

Resposta: **De acordo com a localização.**

14. Existe alguma flexibilização na padronização da estrutura ou do serviço de um hotel para o outro dentro da mesma marca? Há adaptação com a regionalidade? Se positivo, quando e/ou por que é feito?

Resposta: **Sim, principalmente nas redes menos padronizadas como a marca Mercure, que tem como característica a sua adaptação ao local em que está.**

15. Qual(is) o(s) tipo(s) de gestão(ões) mais utilizado(s)?

Por exemplo:

Os Gerentes Gerais se reportam a alguma diretoria? Resposta: **Sim, aos DOPs**

Como são os processos de tomada de decisões?

Resposta: **Não respondida**

16. Você acredita que o modelo de gestão da ACCOR pode ter influenciado outros hotéis ou a concorrência?

Resposta: **Não respondida**

17. Há possibilidade de fornecer os números totais de hotéis e UH's do Brasil, por estado? E por marcas?

Resposta: **Não respondida**

18. Qual a taxa média de ocupação dos hotéis do RJ e

SP Resposta: **Não respondida**

	SP	RJ
Sofitel		
Mercure		
Novotel		
Ibis		
Formula 1		

Sobre a Academia ACCOR

19. Onde e Por que surgiu a Academia ACCOR?

Resposta: **Surgiu na França, em 1985, surgiu em forma de Universidade Corporativa a fim de dar suporte as atividades de serviços e preparar os recursos humanos para enfrentar o futuro;**

Criada no Brasil em 1992, foi a segunda Universidade Corporativa da empresa, que hoje conta com uma rede de 13 unidades para atender os 100 países onde a Accor opera.

Imagem rede de Academias

No primeiro período de funcionamento, que compreende os anos de 1992 a 1995, o foco das atividades de educação corporativa estavam voltados para a disseminação da cultura empresarial, na adoção do charme francês nos serviços - e na formação da liderança para uma atuação amparada pelo uso de tecnologias de gestão. Tudo isso para enfrentar os novos tempos: um mercado globalizado e muito mais competitivo. A educação visava despertar nos líderes a responsabilidade do desenvolvimento das pessoas e da motivação e integração das equipes. Estavam sendo preparados para viver as 5 Revoluções. Esta fase marca a implantação do conceito de Universidade Corporativa com ações e cursos feitos sob medida para os níveis de direção, gerência, chefia e área comercial

Na seqüência, período entre 1996 e 1999, a ênfase estava na preparação de habilidades gerenciais do “homem do terreno” para um grande crescimento, visando, a entrada de novas marcas da Accor no mercado. E também na preparação das equipes para a entrada de novos concorrentes que naquele momento estudavam o mercado brasileiro. Era necessário aumentar ainda mais a qualidade na prestação de serviços e também preparar as pessoas para

o uso mais intensivo da tecnologia cujo desenvolvimento era cada vez mais rápido. A Académie passou a propor programas de educação continuada cobrindo diversas áreas da administração, com a proposta de uma formação generalista, e passando a atender todos os profissionais do Grupo.

Foi criado o GENE – Gestão Estratégica de Negócios, programa que visava a consolidação do líder que domina habilidades para educar e motivar equipes. Foram 10 módulos em um total de 160 horas de formação que atendeu todos os executivos e gerentes do Grupo

Entre os anos 2000 e 2004, o crescimento previsto para a empresa demandava gente preparada para assumir as novas posições que estavam sendo criadas. Era necessário preservar a identidade das novas marcas criadas e buscar maior estabilidade na qualidade percebida do serviço prestado. Novamente é dada ênfase na formação de líderes *coaches*.

O Programa “Formação de Formadores” passou a fazer parte do currículo básico dos gestores para que se consolidasse um grande time de líderes-educadores mobilizados para promover o desenvolvimento de suas equipes. Mais de 1.000 colaboradores em posição de liderança passaram pelo programa neste período.

A primeira experiência com o ensino formal, ocorreu em 2001 através de uma pós-graduação em parceria com o CEFET- Centro Federal de Educação Tecnológica, em Gerência e Tecnologia da Qualidade nas Organizações de Serviços.

As atividades de educação corporativa foram rapidamente disseminadas e ampliadas por meio do ensino à distância, dos multiplicadores internos, e dos próprios consultores da Academia.

20. Em quais locais existe a Academia?

Resposta: França, África, Ásia, Austrália, Alemanha, Hungria, Itália, América latina, Middle East, Netherlands, Nova Zelândia, América do Norte, Reino Unido e Irlanda,

21. Qual o objetivo principal da Academia?

Resposta: **preparar os recursos humanos para enfrentar o futuro;**
- **deixar as equipes aptas para oferecer serviços diferenciados, buscando-se um padrão de qualidade;**
- **difundir os valores e a cultura da organização junto aos colaboradores;**
- **formação e reciclagem de lideranças em bases permanentes.**

22. A Accor não tem receios em formar profissionais, através da Academia, para o mercado em uma estratégia oportunista?

Resposta: **Não, o desenvolvimento pessoal é uma das nossas prioridades.**

23. Em termos de contratação de pessoal, busca-se contratar profissionais qualificados, tais como parcerias com SENAC ou busca-se formar internamente?

Resposta: **Não respondida**

24. Os cursos administrados na Academia são obrigatórios ou voluntários? Existe um custo para os alunos?

Resposta: **Não.**

25. Qual a importância da Academia ACCOR na estratégia e desenvolvimento da empresa?

Resposta: **Na formação e desenvolvimento do colaborador, que reflete a maneira de atender característica da rede. Todo hotel, durante sua abertura, deve passar pelos treinamentos da Accor, bem como todo colaborador que vem do mercado. Isso serve para que eles entendam quem somos, nossos valores, como trabalhamos, etc.**