

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o segmento de viagem tornou-se uma necessidade cultural do ser humano em realizar intercâmbios com diversas culturas diferentes, pois quem não viajou a maioria sente vontade de conhecer novos lugares que não seja o seu. Logo quem já viajou almeja muitas vezes retornar no lugar visitado como, também, explorar novos destinos.

Diante da contextualização acima, se nota que o processo hoteleiro evolui com diversos tipos de segmentos que foram necessários para acompanhar a estabilidade da moeda que provinha desde o governo de Itamar Franco.¹

No que se refere a capital amazonense o processo hoteleiro surgiu a partir do século XIX, devido o crescimento da borracha quais muitos barões da borracha e interessados nesse comercio passaram a transitar pela capital amazonense.

Esse mercado da borracha transformou a antiga Vila da Barra em uma capital com uma das melhores infraestruturas do país tornando a segunda maior economia do Brasil, e com isso trouxe excelentes arquiteturas provinda da influência greco romana como o Teatro Amazonas e abertura de alguns comércios como segmento hoteleiro.

Outro ponto de evolução hoteleira foi com processo de implantação da Zona Franca de Manaus onde várias indústrias se instalaram em Manaus devido os incentivos fiscais. Logo os hotéis que se instalaram aqui grande parte fazia parte de uma cadeia de base familiar denominada de “Ajuricaba”²

¹ O **Governo Itamar Franco** foi um período da História do Brasil que teve início no dia 29 de dezembro de 1992, com a renúncia (após o impeachment) do presidente Fernando Collor de Mello, até o dia 1º de janeiro de 1995, período no qual o país esteve sob o comando de Itamar Franco.^[1] O país vivia um período conturbado, portanto o novo presidente procurou realizar uma gestão transparente, buscando apoio dos partidos políticos e procurando atender aos anseios da sociedade brasileira.^[2] Sua equipe de governo era composta majoritariamente por mineiros, e, sendo ele também mineiro, seu governo ficou informalmente conhecido como República do Pão de Queijo

² **Ajuricaba** era um líder da nação indígena dos Manaos no início do século XVIII. Os manaós tinham se aliado com os neerlandeses da Guiana. Ajuricaba, em um ato considerado como um ostensivo desafio à soberania portuguesa na região, até carregava hasteada em sua canoa uma bandeira holandesa.

Menciona-se que grande parte das organizações e redes hoteleiras chegaram na cidade por volta da metade dos anos 90 e assim se propagaram.

Visualiza que nos dias atuais devido a crise econômica no Brasil e no Amazonas, o segmento hoteleiro se encontra em baixa e principalmente no ramo familiar, no qual em reunião do Conselho Municipal de Turismo – COMTUR Manaus e em audiência pública na Câmara Municipal em 18 de Maio de 2016, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH informou que cinco hotéis estão em processo de fechamento.

Percebe que o crescimento hoteleiro nos últimos dois anos vem se reduzindo na capital amazonense, pois no que se refere a estabelecimentos hoteleiros de ordem familiar denominados de “*ajuricabas*”³ não se identifica abertura como na década de 80 e 90. Isto porque, se visualiza que vários empreendimentos familiares fecharam nos últimos cinco anos em especial os que se localizam no centro da cidade, todavia se observa que alguns estabelecimentos utilizam o termo hotel, mas trabalham como hotéis com horas fracionadas.

Diante da contextualização acima se faz o seguinte questionamento:
Quantos hotéis foram abertos em Manaus nos últimos dez anos que não foram condohotéis?

Considera que a natureza problema seja de ordem teórica devido esclarecer o problema de forma discursiva por meio de conhecimento bibliográfico e estudo de caso. Logo, se entende que é de natureza prática por prevenir futuros acontecimentos.

Dencker (1998) enfatiza que o problema de pesquisa poder ser:

- Natureza Teórica:
 - para esclarecer objetos pouco conhecidos;
 - para especificar condições de ocorrência;
 - para testar teorias possíveis;
 - para descrição dos fenômenos.
- Natureza Prática:
 - para subsidiar uma ação;
 - para avaliar ações;

³ Ajuricaba é um nome que vem de origem Tupi e significa “Muito Irrivável”. É uma pessoa ao contrário do irrivável que traduz seu nome, muito pronta a ajudar e amável, com força de vontade e originalidade que pode causar inveja em muitos”.

- para escolher entre alternativas;
- para prever acontecimentos.

Os primeiros hotéis em Manaus surgiram com base no período da borracha com estilo europeu, o qual vinha satisfazer os visitantes que provinham para o turismo de negócio.

Vale ressaltar que os prédios históricos hoteleiros remetem ao tempo áureo da borracha, período de grandes transformações culturais e sociais para a cidade entre 1879 e 1912.

No entanto, os 344 anos de um passado luxuoso ao estilo europeu não podem ser representados por todos os casarões da época. Alguns se encontram em ruínas há décadas, apesar dos governos municipal e estadual garantirem reverter a situação com projetos aprovados junto ao Ministério da Cultura (MinC) (MEDEIROS,2013).

O autor acima relata que um dos prédios em ruínas mais lembrado é o Hotel Cassina, um dos espaços mais frequentados por empresários da época da borracha. Situado na Rua Bernardo Ramos, no Centro Histórico de Manaus, o local também funcionou como a hospedagem Cabaré Chinelo. Atualmente, o manauense consegue identificar o casarão apenas pela fachada. As portas foram fechadas com concreto, o muro está pichado e o mato, crescido no interior da estrutura, atravessa as janelas tornando visível o aspecto de abandono para quem passa pela via.

Compreende que a cidade teve hotéis históricos fantásticos com estilos europeus, mas infelizmente não se preservou os patrimônios. Isto porque, o segmento hoteleiro histórico é quase inexistente, pois a maioria destes empreendimentos vive em ruínas como hotel Cassina.

Imagem 01: Hotel Cassina



Fonte: Medeiros, 2013.

Entende-se por meio do Jornal da Manhã (2016), o qual declara que Manaus tem muito a oferecer ao turista a começar pelo esplendor do patrimônio arquitetônico e cultural e da rica gastronomia. Mas, a cidade que já foi conhecida como a “Paris dos Trópicos”, não possuía um hotel a altura do seu passado glamoroso e dirigido a um público de lazer mais exigente. Logo o autor esclarece que Hotel Boutique⁴ inaugurado próximo ao largo de São Sebastião traz o estilo histórico por meio da estrutura, porém com serviços atuais, ou seja, com uma nova proposta.

Diante dos relatos acima a motivação para desenvolvimento deste estudo parte do princípio que estas temáticas precisam ser trabalhadas dentro do cunho acadêmico. Isto porque, é uma forma de colaborar tanto com o curso de turismo qual é uma pseudociência como, também, com *trade* hoteleiro amazonense.

É interessante a interação da academia com o *trade* turístico. Isto porque, são os empreendimentos turísticos que disponibilizam vagas no mercado, e sendo assim este tipo de atividades aproxima aos reais colaboradores qualificados.

Para os discentes se acredita que seja pertinente o estudo devido a pesquisa servir de base teórica para demais estudos na área.

⁴ projeto arquitetônico, desenvolvido pelo escritório paulista AMZ, é espetacular. Realiza uma transição delicada entre o passado - o imóvel histórico do começo do século passado onde funciona a recepção e o restaurante, e o contemporâneo - o pequeno prédio de 4 andares construído para abrigar os apartamentos voltados para um exuberante jardim interno com uma piscina de pedra natural a 40 cm acima do solo com 4 bordas infinitas (JORNAL DA MANHÃ, 2016)..

Para área hoteleira apresenta importância, por agrupar estudos que venham a somar com a dimensão da atividade e na qualidade dos serviços. Isto porque a atividade hoteleira está configurada em um serviço e, portanto, é um bem intangível, que dá lugar “*sérvuction*” (processo de fabricação de serviços) com estrutura imaterial; e bem tangíveis, que terminam num processo de produção com estrutura material (CAVASSA, 2001, p.123).

Para a pesquisadora é importante por permitir conhecer melhor o assunto dentro de uma corrente científica, por permitir observar em campo as falhas na identificação dos hotéis e propor sugestões com uma base teórica obtida através da pesquisa bibliográfica.

Os autores Barros e Lehfeld (2007) ressaltam que o objetivo é a parte que o pesquisador deve estabelecer o que espera conseguir com sua investigação e define onde pretende alcançar com sua proposta.

Objetivo Geral visa identificar quantos hotéis foram abertos em Manaus nos últimos dez anos que não foram condohotéis.

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes **Objetivos Específicos** tais como: Identificar quais os tipos de hotéis que foram abertos; Pesquisar o número de hotéis que se fecharam e as razões e Avaliar a ocupação mensal e anual dos hotéis.

Segundo capítulo Apresenta um sólido embasamento bibliográfico acerca da hotelaria tal como a segmentação deste setor, o processo da hotelaria em escala mundial e nacional, além da influência da economia na hotelaria.

Terceiro capítulo Analisa a gestão familiar na hotelaria e seus aspectos, além de fatores que interferem de forma negativa neste tipo de gestão. Ainda neste capítulo apresenta-se a historicidade da hotelaria no Amazonas

Quarto capítulo enfatiza os seguintes aspectos metodológicos tais como: Forma de abordagem; Objetivos metodológicos; Amostra; Tamanho da amostra; Coleta de dados; Procedimentos técnicos e Métodos.

O quinto capítulo se transformou cada objetivo específico em tópico e se respondeu de acordo com a coleta de dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Bicnchi *et al* (2002, p.20) relatam que a fundamentação teórica trata-se de um texto preliminar baseado em ideias e teorias já conhecidas sobre o assunto.

Para os autores Santos Junior e Pimentel (2011, p.65) consideram a fundamentação teórica um elemento obrigatório, pois apresenta uma breve discussão teórica sobre o assunto. Todavia a teoria apresentada serve de base para a análise e a interpretação de dados coletados.

Identifica que a fundamentação teórica é a base literária com autores consagrados a respeito dos objetivos específicos investigados.

2.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO HOTELEIRO

O autor Baptista (2002) define a hospitalidade como um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro. As práticas de hospitalidade deverão marcar todas as situações da vida, ou seja, a hospitalidade não deverá ficar circunscrita à disponibilidade para receber o turista, o visitante que chega de fora e está de passagem pela cidade, é necessário que esta atitude de acolhimento e cortesia, seja a todo o próximo, seja o vizinho, o colega de trabalho, um desconhecido.

Compreende que o processo da hospitalidade começa com a hospitalidade doméstica com o ato de servir a todos com empatia. Portanto ser um bom hospedeiro é aquele que procura deixar seus hóspedes felizes.

Identifica-se que o processo hoteleiro evolui muito nos últimos anos, pois na Europa esta atividade é antiga.

O período da Primeira Guerra Mundial (1914 a 1918) coincide com uma estagnação na expansão do setor, que volta a reagir de 1910 a 1920, assinalando de luxuosos e famosos hotéis, como o hotel *Pennsylvania* (atual

Stlater) em Nova York; New Yorker (de Ralf Ritz) em Nova York e Steven Hotel (hoje pertencente à marca Conrad Hilton) em Chicago. A década de 30 marcaria a grande depressão (1929 a 1939) e o pior período para a hotelaria norte – americana. Nesse período, 85% das propriedades fecharam suas portas ou ficaram sobre intervenção judicial. (DUARTE 1996, p.13).

Perante o autor acima somente na segunda guerra mundial (1931 e 1941) o setor hoteleiro dar sinais de recuperação. Isto porque, grandes negócios eram feitos no que diz respeito à indústria bélica⁵ e de suprimentos. Todavia foi na década de 50 que o segmento hoteleiro prosperou bem, pois as grandes redes hoteleiras se expandiram não apenas nos Estados Unidos, mas em todo o mundo.

Compreende-se que esse avanço na hotelaria e no turismo como todo se deve em razão de que a viagem tornou-se uma necessidade cultural do ser humano em realizar intercâmbios com diversas culturas diferentes, pois quem não viajou a maioria sente vontade de conhecer novos lugares que não seja o seu. Logo quem já viajou almeja muitas vezes retornar no lugar visitado como, também, explorar novos destinos.

Duarte (1996) detalha que registros históricos assinalam o século XVII, como início da atividade de hospedagem em São Paulo. Entretanto nesta época atividade hoteleira ainda tinha *status* próprio, sendo exercida sempre em conjunto com outras, ou seja, profissionais de diferentes setores, como bombeiros, alfaiates, sapateiros e outro, eram também donos de estalagens, o qual o mercado referia-se como vendedores de alimentos e hospedagens. Mas não demorou a surgir à definição de “Vendeiros” e “Taberneiros”, como forma de organizar o mercado.

Identifica que o processo hoteleiro no Brasil evolui mais no início do século XX em especial na região sudeste.

2.2 PROCESSO HOTELEIRO NO BRASIL E NO MUNDO

⁵ A expressão indústria bélica faz referência a um negócio global destinado à produção de armas, equipamento e tecnologia militar, com destaque para armas, munições, mísseis, aviões militares, navios e sistemas eletrônicos.

Duarte (1996) afirma que no início do Sec. XVIII começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro as primeiras estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, desencadeando posteriormente a necessidade de classificar os meios de hospedagens existentes.

Esse crescimento do setor hoteleiro no Brasil se deve a chegada da coroa portuguesa no Rio de Janeiro (1808) e a partir disso muitos estrangeiros passaram a transitar no país, e assim se construiu meios de hospedagens mais preparados e com maior capacidade.

Charles Burton foi quem fez a primeira classificação das hospedarias paulistas adotando como critério a divisão em 5 categorias, que iam desde um simples pouso de tropeiro (1ª categoria); (2ª categoria) eram os telheiros que dormiam ao lado das pastagens; (3ª categoria) categoria venda, correspondente a “pulperia” dos hispano americanos, mistura de venda e hospedaria; (4ª categoria) estalagens e hospedarias e (5ª categoria) categoria hotéis (DUARTE, 1996).

O autor explica que em 1870 existiam muitos hotéis importantes na capital paulista, mas as pessoas só podiam se hospedar nos hotéis tradicionais mediante carta de apresentação. Impulsionado pelo turismo de negócios, o setor começa a experimentar grande destaque e notória expansão, ganhando, inclusive, fama internacional. As belezas naturais e a música popular conferem o prestígio ao país, e começam a despontar destinos importantes como o Rio de Janeiro, onde o marco da hotelaria foi à inauguração do Copacabana Palace, decisivo na consolidação da capital fluminense como polo de turismo e lazer.

Ressalta que outro marco na hotelaria foi a inauguração do “Hotel Gloria”⁶ em 1922 com 700 Unidades Habitacionais na cidade do Rio de Janeiro.

⁶ Em 2008, *após 50 anos como propriedade da família de Eduardo Tapajós, o hotel foi vendido ao empresário Eike Batista* por R\$ 80 milhões, que pretendia modernizá-lo e transformá-lo, novamente, em hotel de alto luxo e requinte e também como sede de sua empresa de investimentos;

Após o início de uma reforma completa, em 2009, houve denúncias a respeito da desfiguração de sua arquitetura original, projeto este, não autorizado pelo Conselho Municipal do Patrimônio Cultural^[5] Estas denúncias não foram constatadas pelas autoridades competentes;

Foi primeiro hotel cinco estrelas do Brasil e inaugurado em 15 de agosto de 1922, evento paralelo a *Exposição Internacional de 1922* (para as comemorações do Centenário da Independência do Brasil);

Nos anos 40 ocorreu um grande desenvolvimento da hotelaria devido aos incentivos do governo. Foram construídos vários hotéis, pois algumas redes chegaram como: Othon, Vila Rica e Luxor.

Em 1966 foi criada a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR o qual promoveu uma nova fase no turismo no Brasil e no sistema hoteleiro. Logo sob a tutela da EMBRATUR nos anos 60 e 70 as grandes redes internacionais chegam ao país, mas os hotéis construídos são, em sua maioria, de categoria cinco estrelas e em quantidades limitadas, assim não acessíveis a grande parte da população (DUARTE, 1996)..

O autor explica que nos anos 70 se experimentou um rápido crescimento do setor, haja vista a criação da EMBRATUR viabilizou aprovação de inúmeros projetos ligados ao segmento de turismo e hotelaria. Haja vista, as linhas de crédito oferecidas tornaram-se bastante atrativas, tanto em moeda nacional como em dólar. Como resultado, as empresas hoteleiras nacionais dobraram a sua capacidade, enquanto as de origem internacional dobraram.

Nos anos 80 com a crise econômica, as perspectivas de novos e lucrativos empreendimentos imobiliários para pequenos e médios investidores não eram animadoras. E para tornar mais crítico, o mercado de aluguel estava bastante prejudicado pelos efeitos da “lei do inquilinato”, o que ocasionou a quase total paralisação da indústria imobiliária de locação residencial. Com todos esses entraves e, também, com o fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais, o segmento hoteleiro já não podia manter o mesmo ritmo de crescimento de hotéis, como ocorrerá nos anos 70. E todos esses fatores reunidos, levaram ao surgimento do fenômeno de apart-hotéis ou flat services, um produto desenvolvido para atender à nova realidade do mercado,

Em agosto de 2010, o [BNDES](#) anunciou um financiamento de R\$ 146,5 milhões para a reforma do hotel, dentro da linha "ProCopa Turismo", visando à [Copa do Mundo de 2014](#);

No início de 2014, Eike Batista vendeu o hotel por cerca de R\$ 500 milhões para o fundo suíço Acron AG e a empresa tem por objetivo reinaugurar o local para as Olimpíadas de 2016.^[7] Em novembro deste mesmo ano, o [Grupo EBX](#) fechou nova parceria com o fundo suíço num acordo vinculativo para o empreendimento e as duas instituições administrarão as reformas^[8]:

oferecendo ao setor da construção a oportunidade de um negócio, novo, seguro e viável (DUARTE, 1996)..

O autor cita que na década de 90 a indústria hoteleira no Brasil passa vislumbrar uma nova fase de desenvolvimento. No início do governo Collor o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES começou oferecer linhas de crédito especial para a construção de hotéis. Com a implantação do Plano Real no governo de Itamar Franco ocorreu uma estabilidade financeira, e assim os brasileiros passaram a viajar mais pelo país e fora dele.

De acordo com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil os 10 maiores administradores hoteleiros nacionais e internacionais são:

- 1) Accor;
- 2) Atlântica;
- 3) BHG;
- 4) Blue Tree;
- 5) Nacional Inn;
- 6) Sol Mélia;
- 7) Transamérica;
- 8) Windsor;
- 9) Othon;
- 10) IHG.

2.3 A INFLUÊNCIA DA ECONOMIA NO MERCADO HOTELEIRO

O processo de consolidação do setor hoteleiro no Brasil está totalmente relacionado com a situação econômica do país. O *boom* para o investimento nesse ramo foi a chegada da Corte Portuguesa no Brasil (1808) e a abertura dos portos ao comércio internacional, que gerou um grande fluxo de estrangeiros no país, foi nessa época de acordo com (PEREIRA; COUTINO, 2007) as casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa,

independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

Contudo, a cidade do Rio de Janeiro passava por problemas de escassez de hotéis, assim em 1907 essa situação levou o governo a criar um decreto que isentava por sete anos de todos os impostos municipais, os cinco primeiros hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro (Decreto nº 1160, de 23 de dezembro de 1907). Nessa época surgiram grandes hotéis, como por exemplo o Hotel Avenida, inaugurado em 1908.

Na década de 30 grandes hotéis foram implementados nas capitais, caracterizados como hotéis de lazer devido aos cassinos que funcionavam junto aos hotéis, porém em 1946 com a proibição dos jogos de azar muitos dos hotéis fecharam suas portas, além da paralização da construção de novos hotéis. De acordo com Vitrine Hotel (2013) Com a proibição, a hotelaria de lazer somente obteve novo avanço com os incentivos fiscais da operação 63, do Banco Central. A medida não foi muito significativa para o crescimento e desenvolvimento do setor, mas favoreceu o grande crescimento da Rede Othon, que figurava entre as maiores do mundo, e de outras redes como Vila Rica e Luxor, todas de capitais fechados e caracterizadas pela administração familiar.

A crise na hotelaria ainda duraria alguns anos, até que na década de 60 o cenário começou a mudar. Barbosa (2005, p. 31) afirma que os anos 1960 trouxeram novas perspectivas para o Turismo brasileiro. Novos empreendimentos hoteleiros entraram em cena, estimulados pelo aquecimento da economia no período e pelos incentivos para investimentos oferecidos pela Embratur, empresa estatal criada pelo Decreto-Lei 55, de 1966, com a missão de formular, coordenar e fazer executar a Política Nacional do Turismo.

Nos anos 70, o setor passa por um rápido crescimento devido a aprovação de diversos projetos ligados ao turismo e a hotelaria incentivados pela EMBRATUR que coincidentemente foi favorecido pela disponibilidade de financiamento a longo prazo e incentivos fiscais para a construção de hotéis, todos esses fatores contribuíram para que as empresas nacionais aumentassem sua capacidade, além da instalação de empresas hoteleiras

internacionais, já que essas linhas de créditos oferecidas eram atrativas tanto para a moeda nacional como em dólar.

É possível notar que o crescimento do setor nessa época foi favorecido tanto pelos incentivos fiscais para construção dos hotéis, como também pelo período onde surgiram estradas em alguns pontos do país, os meios de transportes em geral começaram a se modernizar, além da inclusão de vários roteiros internos nos transportes aéreos e melhoria nos aeroportos.

Ribeiro (2005) comenta que no início da década de 70, com a chegada das cadeias hoteleiras internacionais a hotelaria passou a ser desenvolvidas com bases mais profissionais, deixando de atender as necessidades pessoais de seus proprietários e buscando atender as necessidades de seus clientes potenciais.

Os anos 90 pode ser considerada uma das melhores fases na hotelaria brasileira de acordo com Vitrine Turismo (2013) no início do Governo Collor, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) começou a oferecer uma linha de crédito especial para a construção de hotéis. Apesar de apresentar condições (prazo e juros) significativamente desfavoráveis em relação as fontes de financiamento de hotéis no exterior, muitas propriedades hoteleiras foram financiadas pelo BNDES. Com a implantação do Plano Real, a indústria hoteleira foi ainda mais beneficiada. A estabilidade econômica do país gerou um grande interesse dos investidores institucionais, principalmente dos Fundos de Pensão e de outros investidores atraídos pela possibilidade de bons retornos sobre o capital aplicado na construção de novos hotéis.

Por conseguinte pode-se observar que o ramo hoteleiro no Brasil é totalmente influenciado pela situação econômica do país, a estabilidade econômica trazida pelo plano real em 1994, favoreceu a instalação de muitos hotéis nas capitais brasileiras, em sua maioria hotéis de gestão familiar. Dessa forma faz-se necessário compreender os aspectos referentes a esse tipo de gestão

3 ASPECTOS DA HOTELARIA FAMILIAR

A gestão de empresas de maneira familiar se aplica em vários setores da economia, destacando-se no setor de serviços. De acordo com estatísticas do SEBRAE o número de empresas familiares concentra 85% do total no Brasil (MIRANDA, 2009) No ramo hoteleiro, a administração por empresas familiares é muito comum e apresentam características peculiares.

Segundo Andrade (2007, p. 31) “Em sua maioria (83 por cento), os hotéis brasileiros são administrados por empresas familiares; o restante (17 por cento) está ligado a cadeias hoteleiras”. Nesse contexto faz-se necessário compreender os aspectos que integram essa forma de administrar na hotelaria.

De acordo com Chua; Chrisman; Sharma (1999) Distinguir o conceito de empresas familiares e de não familiares muitas vezes tem sido uma tarefa difícil, pois nenhuma empresa pode escapar algum envolvimento da família, mesmo as decisões do Diretor Executivo de uma corporação amplamente difundida são influenciadas por vezes, por cônjuge e os filhos, dessa forma faz-se necessário desenvolver uma definição que capta a essência dos negócios da família e, como tal, pode ser usado para distinguir as empresas familiares, em teoria, pesquisa e prática, das empresas não familiares.

Na visão de Davis (1983, p.47). empresas familiares: “São aquelas cuja política e direção de uma empresa, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família”.

Entre as muitas definições para determinar o que caracteriza empresas familiar e a distingue das não familiares, foi perceber um fator em comum entre elas, empresas familiares são caracterizadas por uma família estar na frente do negócio a pelo menos duas gerações, além da forma de gestão centralizada, valores, gestor familiar, patrimônio.

Beckhard e Dyer (1983), definem uma empresa familiar como o sistema que inclui a negócio, a família, o fundador, e essas organizações que ligam como o conselho de administração.

Dessa forma, para melhor compreensão desse paradigma é necessário tratar de aspectos importantes em empresas familiares, são eles: a Família e o fundador. Ao se pensar em empresas familiares é importante compreender a noção de família.

Floriani *apud* Ribeiro (2005,p.63) define família da seguinte forma:

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

No Brasil, a família é caracterizada por possuir traços da cultura portuguesa que acabam por influenciar a gestão de empresas familiares. De acordo com Souza (2001), é interessante atentar para que a mentalidade protecionista trazida pelos portugueses.

Observa-se que os portugueses de certo modo persistem até os dias de hoje. E aliada ao sentimentalismo e paternalismo das relações familiares, causou um enfraquecimento que está pondo em risco a sobrevivência das empresas familiares, e que somente permanecerão no mercado aquelas que souberem se modificar e se adaptar aos novos tempos.

A empresa familiar caracteriza-se, conforme Gaj (1990) *apud* Antonialli (p.3) como aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que, as passou ou tem a intenção de passar, a um herdeiro direto ou parente por casamento. E portanto é necessário entender o pensamento do fundador.

Para Papa e Luz (2008) destacam que os fundadores, dentre outras coisas, são empreendedores. Homens que possuem o desejo e o impulso de realizar, aliados à disposição para o risco. Indivíduos que se tornam vulneráveis diante da sociedade devido à dimensão de seus feitos, o que, por consequência, por muitas vezes, influenciam toda uma comunidade.

Os anseios que impulsionam são os mais variados. Segundo Leone (2005) *apud* Papa e Luz (2008), várias são as motivações suscitadas nos fundadores ante o anseio de independência pessoal e o desejo de serem donos de seu próprio negócio. Dentre as mais significativas e mais frequentes motivações, estão a auto realização profissional, a criação de um produto ou serviço, o rendimento particular, a independência financeira, a materialização de uma habilidade específica e a posse de seu próprio negócio.

Por conseguinte empresas familiares são caracterizadas pela gestão assumida por uma ou mais famílias e que necessariamente deve ser passada para os herdeiros diretos iniciando assim, o processo de sucessão.

3.1 UMA ANÁLISE DA SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Pai rico, filho nobre, neto pobre, é um ditado popular que pode se tornar o pesadelo de herdeiros de empresas familiares pode ser, também, um ditado que ilustra os problemas dessas empresas referente a continuidade. De acordo com os indicativos divulgados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2012, que mostram que de cada 100 empresas familiares brasileiras, apenas 30 sobrevivem e chegam até a segunda geração, 15 à terceira e somente quatro delas conseguem passar para quarta geração.

Falar de processo sucessório, para Werner e Kignel (2007, p. 107) *apud* Gonçalves (2012, p. 5) é falar do momento de "passar o bastão" do negócio familiar para a próxima geração, é onde os pais empreendedores enfrentam um dos maiores desafios da empresa.

No que se refere a sucessão Leone (1991) *apud* Scheffer (1995, p. 81) afirma que a sucessão pode ser definida como o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir uma empresa. Essa transferência pode ocorrer de forma gradativa e planejada, ou de forma repentina, em decorrência de morte ou afastamento, por acidente ou doença, do dirigente principal.

Percebe que um dos maiores problemas nesse processo é a falta de planejamento do Fundador em relação a sua sucessão.

Flores (2001, p. 44) *apud* Ribeiro (2005, p.85) comenta que poucos empresários se preocupam com sua saída da empresa, planejando devidamente sua aposentadoria com sucessão. A maioria deixa esta questão à mercê dos acontecimentos, negligenciando de certa forma o futuro do empreendimento gerando com isso uma “fonte” de conflitos latentes e prestes a “estourar” diante de qualquer fatalidade.

Visualiza que o processos de sucessão é um fator que garante a continuidade do empreendimento e o que determina-o como familiar, por isso a negligenciar esse processo significa sacrificar a sobrevivência da empresa no mercado que atua, frente a um economia globalizada e aberta.

Nesse contexto pode-se dizer que hoje esse processo de sucessão tem sofrido mudanças. Lodi (1989) *apud* Souza (2001, p. 62) relata que nas empresas familiares, o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas vezes o caminho é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família.

Flores (2001) *apud* Ribeiro (2005, p. 88) diz que a passagem do comando para os herdeiros é uma tendência irreversível, e que cabe aos fundador(es) e dirigente(es) da empresa familiar a compreensão de que, através do planejamento, é possível diminuir os riscos, as turbulências e os custos embutidos na questão sucessória.

Atualmente há um desprendimento da pressão de empregar um herdeiro do empreendimento ainda que este esteja despreparado, assim vale ressaltar a importância de estudar o paradigma das empresas familiares no que tange a gestão.

3.1.1 Gestão de empresa familiar

Com a criação de uma empresa seja qual for o ramo, está imputada ao seu fundador a missão de definir o modelo de gestão que será seguido, e que será de fundamental importância para estabelecer seu lugar no mercado.

No Brasil a administração familiar pode ser percebida logo no início da história com as capitâneas hereditárias, passando pelos grandes engenhos de açúcar e os grandes barões do café, ainda pelo surto industrial de São Paulo no final do século XIX e começo do século XX, chegando ao segundo *boom* industrial durante e logo após a Segunda Grande Guerra, até hoje (MARTINS 1999).

Esse modelo de gestão possui características peculiares que lhes dão competências específicas para operar e prosperar em um mercado altamente competitivo. De acordo com Bocato; Graciano (2013 p. 164) hotéis administrados por famílias contam com a vantagem de oferecer um serviço personalizado e mais próximo do cliente. Isso permite proporcionar um ambiente mais acolhedor e familiar.

Do ponto de vista estrutural, Souza (2008) *apud* Meneses (2012) diz que a organização dos hotéis pode ser classificada como familiar, intermediário ou profissional. Os hotéis familiares são classificados de acordo com a sua estrutura e o tipo de administração. Existem três formas de administração que estão descritas a seguir:

- **Hotéis familiares de administração familiar:** são hotéis que variam de pequeno a médio porte, onde o cargo de gerência geral é ocupado pelo proprietário e os outros cargos executivos, caso existam, são ocupados por membros da família. Em relação ao tamanho da equipe profissional, o número de funcionários varia conforme a necessidade e o número de serviços oferecidos pelo estabelecimento, mas o que acontece normalmente é a terceirização de serviços como contabilidade, lavanderia e manutenção pelos hotéis menores. Quanto à classe, podem ser simples e econômico.
- **Hotéis familiares de administração profissional:** A administração do hotel é feita por executivos do setor hoteleiro e, para os demais setores como recepção, mordomia, contabilidade, governança e manutenção, são contratados profissionais da área. Apenas o setor de lavanderia é que mais recentemente foi terceirizado. Quanto ao tamanho do empreendimento, podem variar entre pequeno, médio e grande porte e da mesma forma acontece com o corpo funcional que se estabelece de acordo com o tamanho do hotel e a complexidade nos serviços. Em relação à classe, também existe uma variação entre luxo e super luxo.
- **Hotéis familiares intermediários:** São hotéis que apresentam uma mescla destas duas categorias. Os altos cargos são ocupados pelo

dono do empreendimento, e por executivos do setor hoteleiro. Em relação ao tamanho do empreendimento, podem variar em estabelecimentos de pequeno, médio e grande porte e, quanto ao número de funcionários depende, do tamanho do hotel e da quantidade de serviços oferecidos. Nesta categoria, em especial, o que se tem notado é a mudança na classificação de hotéis familiares intermediários para a classe dos hotéis familiares de administração profissional, devido à forte concorrência do setor e o despreparo de alguns donos de hotéis para lidar com a administração dos mesmos. São então contratados apenas profissionais da área para assumir a gestão do empreendimento. Quanto à classe, podem variar entre superior, luxo, super luxo.

A instabilidade econômica no Brasil entre os anos de 1970 e 1990 apontou para investimentos mais sólidos. A maior demanda por recursos financeiros abriu mercado para o surgimento das redes hoteleiras internacionais no país, também o aparecimento de novas formas de negócio, como por exemplo, os (flats). Assim, os hotéis com gestão familiar encontraram novos desafios em relação à concorrência. (BOCATO; GRACIANO 2013 p. 164)

3.2 PROCESSOS DAS ORGANIZAÇÕES E REDES HOTELEIRAS

Para Mintzberg & Quinn (2001) o termo “organização em rede” tornou-se uma categoria abrangente geralmente utilizado para a descrição de qualquer forma organizacional que substitui a forma multidivisional como maneira dominante de se estruturar uma empresa moderna.

De acordo com Souza (1999) *apud* Souza (2008, p. 6) Redes hoteleiras são grandes grupos reconhecidos pelo seu nome, serviços prestados e pela mega estrutura que congrega hotéis pelo mundo todo. Estas empresas possuem um grande planejamento organizacional e uma estrutura administrativa eficaz, pronta para implantação de hotéis em qualquer parte do globo. Possuem um enorme poder de barganha com fornecedores, pois a compra de produtos e a contratação de serviços são negociadas em grandes quantidades, devido ao fato das redes trabalharem com duas ou mais filiais, o que acaba barateando os custos e contribuindo ainda mais para manter uma diária abaixo da concorrência. Quanto ao tamanho e a classe de seus

empreendimentos, as cadeias possuem hotéis de médio a grande porte que variam da classe econômica ao superluxo.

Visualiza que esse modelo de gestão caracteriza-se pela padronização dos produtos, serviços e instalações com objetivo de oferecer e garantir aos seus clientes que os mesmos serviços e instalações que ele consome em seu país poderá ser consumido em qualquer lugar do mundo.

De acordo com Proserpio (2007) *apud* Meira (2012) as primeiras redes hoteleiras surgiram na segunda metade do século XX nos Estados Unidos e Europa, ainda neste mesmo período de tempo surgiram hotéis familiares que posteriormente deram origem a redes hoteleiras. No Brasil, os anos 1960 e 1970 foram marcados pela entrada de redes hoteleiras internacionais no mercado, cujos principais impactos ao setor foram a diversificação e melhoria dos serviços e maior profissionalização no segmento, fatos que promoveram uma nova fase da hotelaria brasileira. As primeiras redes hoteleiras internacionais a ingressarem no mercado nacional foram: Hilton Corporation, em 1971, Méridien, em 1975, Club Méditerranée, em 1976, e Caesar Park, em 1976, em São Paulo, e 1979, no Rio de Janeiro. (RIBEIRO 2011, p. 25)

A autora ainda comenta que a década de 1970 também foi um período de acirrado incremento para muitas redes hoteleiras nacionais, como: Hotéis Reunidos, Rio de Janeiro, a rede Tropical de Hotéis, rede de Hotéis Othon, rede de Hotéis Eldorado. Os anos de 1980 marcam o início do desenvolvimento de hotéis de padrão econômico e intermediário, no Brasil, abrindo espaço para a instalação de flats no país, muitos dos quais administrados por operadoras como Accor e Transamérica.

Pode-se dizer que a consolidação das redes hoteleiras nacionais e internacionais no cenário local gerou impactos nos hotéis já instalados (VALOR ANALISE SETORIAL, 2007) *apud* Meira (2012, p.46) Este movimento acabou por forçar as empresas que não conseguiram adotar tais práticas a desenvolver estratégias diferenciadas e atuar em nichos de mercado não ocupados pelas redes.

A diferença da gestão entre hotelaria familiar e não familiar na visão de DUARTE; SILVA (2015) A hotelaria de gestão familiar é um pouco mais

fechada, sendo, que, com um mercado atual mais competitivo, este tipo de hotelaria está tentando sobreviver modificando sua forma de gestão a “profissionalização” da empresa e da família para poder competir com a hotelaria não familiar, neste caso as redes.

Os autores ainda continuam dizendo que os empreendimentos hoteleiros não familiares (redes) possuem conglomerados hoteleiros em várias partes do mundo, tendo então uma gestão bastante descentralizada, e, como já referido, várias combinações e sistemas para o gerenciamento de hotéis.

A flexibilidade na gestão de hotéis de rede e o foco dessas empresas no mercado e na gestão, as estratégias de marketing, a qualidade e a padronização dos serviços, tem garantido a essas empresas vantagens competitivas frente a hoteleira familiar.

3.3 HISTORICIDADE DA HOTELARIA NO AMAZONAS

Muitos autores consideram como marco da hotelaria da hotelaria brasileira a chegada da família real, em 1808 que incentivou a construção de hospedarias no Rio de Janeiro. Ainda em escala nacional pode-se citar grandes construções hoteleiras na região sudeste do país como o Copacabana Palace e o Hotel Glória no Rio de Janeiro.

Subindo um pouco no mapa do Brasil é possível encontrar registros de hotéis construídos na região norte em especial no estado do Amazonas que nas últimas décadas do século XIX foi o foco de interesse econômico internacional devido a produção da borracha. Nesse contexto pode-se perceber o surgimento das primeiras pensões, hospedarias e estalagens para atenderem a demanda de pessoas que viam por negócio ou passeio. De acordo com Duarte (2009) alguns desses estabelecimentos eram chamados de hotéis, mesmo sem a estrutura que os caracterizassem como o tal (DUARTE, 2009).

Os melhores hotéis da cidade ficavam localizados na Avenida Municipal hoje conhecida como Avenida Sete de Setembro. De acordo com (ANDRADE, 1985) apud Dias (2011, p. 31) essa avenida era “a grande artéria das importantes empresas comerciais”, nela se localizavam os melhores hotéis,

restaurantes e etc. Localizados próximos ao Teatro Amazonas esses hotéis recebiam grandes companhias teatrais, geralmente atendiam as necessidades da classe alta da época. (DIAS,2011).

No final do século XIX a lei 178 obrigava aos proprietários de meios de hospedagem a possuírem um livro de registro de hóspedes que deveriam ser entregues à Secretaria de segurança todos os dias até as nove horas da manhã. Nessa mesma época uma das razões para que os hotéis fossem fechados era a comprovação de que os meios de hospedagem estavam sendo usados para atos contrário a moral pública e aos bons costumes (DUARTE, 2009).

Ainda no final do século XIX o governo estadual adquiriu um terreno na margem direita do rio negro, atual Paricatuba destinado a construção de um hospedaria para imigrantes, as obras iniciadas em 1898 foram concluídas em 1905, porém após a conclusão de sua construção foi utilizado como Instituto Agrícola Industrial. Duarte (2009) que em 1924 o prédio foi repassado para à diretoria Sanitária com a finalidade de abrigar infectados com lepra, porem o presidente da época decidiu melhorar e adaptar as instalações para que se tornasse um leprosário modelo, funcionando até a década de 60. Hoje o que é conhecido como Ruínas de Paricatuba surgiu como uma ideia de uma hospedaria para imigrantes.

Imagem 02: Leprosário Paricatuba (Belisário Penna)



Fonte: Fiocruz, 2012

Seguindo a história no início do século XX foi aprovado um projeto de lei que visava a construção de um Hotel Municipal, apesar de vários estudos sobre a construção de da definição do local o projeto não saiu do papel (DUARTE, 2009).

Se o auge da borracha foi o estopim para a construção de meios de hospedagem no Amazonas, em sua maioria na capital do estado. Pode-se dizer que a instalação da Zona Franca de Manaus foi o novo *boom* para o crescimento hoteleiro no estado, além de atrair muitos turistas nacionais estrangeiros. Segundo Duarte (2009) na década seguinte ao surgimento da Zona Franca foram inaugurados muitos hotéis dentre eles um dos principais hotéis de Manaus: o Tropical Hotel que permanece funcionando até hoje, além de hotéis com administração familiar.

3.4 O PROCESSO DA HOTELARIA FAMILIAR NO AMAZONAS

Conforme levantamento da Empresa Estadual de Turismo do Amazonas (Amazonastur), o estado tem 480 hotéis com capacidade de 29.960 leitos, sendo que desse total 101 se concentram em Manaus.

Para se compreender a quantidade de hotéis que se pode encontrar em Manaus deve-se observar através da história o processo da hotelaria no estado. Nesse contexto pode-se afirmar que a modernização da cidade devido ao apogeu da borracha foi o grande responsável pelas diretrizes que formaram o caráter da hotelaria no Amazonas. A borracha propicia a Manaus o alargamento de seu espaço e redefinição de sua organização (DIAS, 1999).

Ainda de acordo com a autora foi durante esse processo que Manaus presenciou sua ampliação e embelezamento, tal fato ocorre devido a chegada de um contingente de imigrantes nacionais e estrangeiros, foram necessários a ampliação de atividades de comercio, transportes, bancos e atividades ligadas ao setor de serviços urbanos. Para aumentar a renda do município, as atividades que atuassem sem licença se cobrava uma multa.

Dentre as reformas de embelezamento da cidade, constava a demolição de prédios públicos da época da província por prédios que transmitissem aos imigrantes a modernidade da cidade, dentre eles a construção de grandes hotéis. Dias (1999, p. 46) afirma que a cidade teve sua fisionomia tão alterada que um morador da cidade no ano de 1870 teria muita dificuldade em reconhecê-la na primeira década do século XX.

Como forma de organizar o embelezamento da cidade foi estabelecida a carta cadastral onde era possível reconhecer toda a estrutura da cidade, identificando o número e tipos de casas comerciais e indústrias, estrutura ocupacional, número de habitantes entre outros, de acordo com a autora era de fundamental importância como indicativo na promoção de empreendimentos (DIAS,1999). Além da carta foram estabelecidos os códigos de posturas municipal e o regulamento sanitário, no que se refere aos hotéis essas medidas obrigavam os donos de hotéis, hospedarias e estalagens a entregar todos os dias até as nove horas da manhã um boletim com todas as informações contidas no livro de hóspedes para controle e vigilância, ainda aos meios de hospedagem era proibido receber meretrizes, sendo passíveis de fechamento caso descumprissem as medidas.(DIAS, 1999)

Imagem 03: Carta Cadastral da cidade e arrabaldes de Manaós



Fonte: Instituto Durango Duarte

Ainda segundo Dias (1999, p.129) neste período é registrado um aumento no número de passageiros e hotéis existentes na cidade que se aproximavam de 20 hotéis. A vida cultural da cidade de acordo com Pontes Filho (2000) era bem intensa, A cidade possuía em termos gerais tudo o que uma cidade europeia possuía incluindo grandes e modernos hotéis, como por exemplo, o Hotel Restaurant Français. (PONTES FILHO, 2000)

Imagem 04: Hotel Restaurant Français



Fonte: Pontes Filho, 2000

Apesar da era globalizada e padronizada no que se refere a serviços não há padrões administrativos definitivos quando falamos em meios de hospedagem, hoje podemos encontrar dois tipos de gestão hoteleira: a familiar e as redes nacionais e internacionais. Normalmente a administração é distribuída de acordo com a competência dos profissionais, de acordo com Martins; Gondim (2011) *apud* Castelli (2010) na administração de um hotel são necessárias habilidades técnicas: aplicação de conhecimentos, técnicas e equipamentos, por meio de instrução, experiência e educação, humanas: capacidade de trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz e conceitual: compreensão das complexidades da

hotelaria; ajustamento do comportamento das pessoas aos objetivos da empresa e às relações com o meio externo.

Dessa forma é possível perceber que em empresas familiares essas atividades devem ser exercidas por algum membro da família, principalmente as que requerem decisões referentes ao futuro da empresa de geração a geração.

No Amazonas os primeiros meios de hospedagem se apresentavam como uma forma lucrativa de atender as demandas de pessoas que viam a negócio ou a lazer no auge da borracha. As empresas familiares com planejamento estratégico no negócio surgiram com força maior no segundo grande crescimento econômico do estado: a Zona Franca, em sua maioria no centro da capital do Amazonas.

Entretanto ainda que a Zona franca tenha favorecido o surgimento desses hotéis familiares, também despertou o interesse de redes de hotéis a se estabelecerem no estado, aumentando a concorrência e fechando as portas de hotéis já existentes, uma das alternativas de sobrevivência de hotéis familiares foi se afiliarem a rede de reservas. As empresas familiares que sobrevivem no mercado são resultado da harmonia familiar e da competência com que essas famílias empresárias gerenciam as famílias, as sociedades e as organizações.

3.4.1 Segmento de Condohotéis em Manaus

O segmento de Condohotéis nacionalmente é mais antigo do que aparenta, no entanto para melhor compreensão do assunto é fundamental esclarecer o aspecto conceitual desse segmento. Santos (2012, p. 160) afirma que condohotéis é um condomínio com serviços hoteleiros e, dessa forma, é formado por um conjunto de pessoas que são proprietárias do imóvel que dividem as despesas dos equipamentos de uso comum. Para o Sindicato da habitação São Paulo – SECOVI/SP (2011) O condo-hotel é um empreendimento com a estrutura operacional hoteleira, mas 100% de unidades autônomas que podem ser compradas por investidores, assim como acontece com algumas unidades de apart-hotéis. A construção fica por conta da

incorporadora, que contrata uma construtora e direciona a administração a uma operadora hoteleira.

Historicamente esses empreendimentos podem ser divididos em três fases segundo Pinto (2011), a autora afirma que a primeira fase ocorreu entre o final da década de 70 e o início de 80, onde as imobiliárias perceberam que era rentável vender apartamentos hoteleiros a compradores individuais e dessa maneira oferecer um produto que atendesse tanto moradores como hóspedes, ou seja, era ofertado um apartamento com serviços hoteleiros (PINTO, 2011). Todavia ainda não se denominava condohotéis e sim flats foi uma forma encontrada pelas construtoras/incorporadoras para aquecer o mercado imobiliário e obter recursos para viabilizar a construção dos empreendimentos (SANTOS, 2012).

A construção desse novo tipo de empreendimento quebra o paradigma da época e passa a ser a solução para a dificuldade de financiamento para a construção de novos hotéis, pois o plano da EMBRATUR de financiamento infelizmente fracassou (PINTO, 2011). Esse novo nicho foi vantajoso pois o setor conseguiu alcançar um novo mercado: o de casais sem filhos e os de solteiros, gerando superoferta em todo país. Entretanto, com o maior desgaste dos equipamentos hoteleiros, em poucos anos eram necessárias intervenções de médio a grande porte para a renovação destes produtos, o que obrigava a investimentos por parte dos proprietários. (PINTO, 2011)

A segunda fase da história dos condohotéis ocorre a partir do plano real e a estabilidade econômica que favoreceu o aumento do turismo de negócios e eventos, conforme relata a autora, o plano melhorou substancialmente o desempenho hoteleiro nas principais capitais brasileiras, indicando oportunidade para a construção de novos hotéis e, com os velhos problemas de falta ou dificuldade de se obter financiamentos. Em 1996 esses projetos possuíam outro público-alvo os moradores o "residencial com serviços hoteleiros" de um, dois e até três dormitórios e, aos investidores, o "flat 100% no pool de locação⁷" com apartamentos de dimensões que inibiam à moradia - em torno de 30 m² de área útil - corrigindo-se, desta forma, o principal

⁷Conjunto de Apartamentos de um Flat, que são utilizados para Hospedagem diária ou mensal, devidamente gerenciada por uma Administradora Hoteleira.

problema conceitual de produto ocorrido nos flats de primeira geração. (PINTO, 2011).

No início de 2000 a oferta desses empreendimentos era muito grande causando uma pequena crise econômica, dessa forma a absorção destes novos empreendimentos foi reduzida chegando ao fundo do poço em 2003. Segundo Pinto (2011) a taxa de ocupação média anual dos hotéis paulistanos caindo a 26% e a diária média anual a um nível 70% inferior aos valores praticados na década anterior. (PINTO,2011)

A terceira geração desses empreendimentos é marcada por oportunidades, crescimento econômico, entrada de novas e grandes redes hoteleiras internacionais e fortalecimento das nacionais, o turismo de negócios e eventos ocorrendo de forma intensa nas principais capitais, a Copa 2014 e Olimpíada 2016 e o familiar parque hoteleiro espalhado pelo País foram decisivos para o surgimento da terceira geração.

Em 2006, a taxa de ocupação dos hotéis paulistanos já atingia mais de 60%, porém a diária média continuava baixa; em 2010 chegamos ao nosso limite superior até agora, com a diária média atingindo os valores históricos das melhores fases e a taxa de ocupação de segunda a quinta-feira aproximando-se de 100% e a média anual em torno de 70%, o que indica oportunidade para se construir novos hotéis agora sob as denominações de condo-hotéis para os empreendimentos hoteleiros e apart-hotéis para os residenciais com serviços hoteleiros. (PINTO, 2011)

A administração desse tipo de empreendimento em Manaus se dá por meio das redes hoteleiras que apresentam duas formas de administração: operam seus próprios hotéis ou de terceiros. Na primeira opção as redes constroem e operam os hotéis assumindo todos os riscos inerentes ao negócio e à operação do empreendimento hoteleiro. (SANTOS, 2012)

De acordo Santos no que se refere à administração de terceiros

Pode ser por contrato de administração, arrendamento e/ou franquia. Sobre os investimentos são concentrados em um investidor ou são pulverizados, isto é, há vários investidores. Nesse último, a incorporação pode ser realizada na modalidade de *flats* ou *condo-hotéis*, em que há a venda de cotas imobiliárias do empreendimento ao mercado para aquisição de investidores individuais. (SANTOS, 2012 p.179)

A gestão administrativa e operacional do hotel é realizada por meio de um acordo contratual. No caso dos *condo-hotéis*, o contrato é realizado entre administradora hoteleira (rede hoteleira) e o condomínio. Abaixo segue o quadro das redes hoteleiras atuantes nesse nicho em Manaus.

Quadro 01: Condohotéis Manaus

HOTÉIS INSTALADOS		
HOTEL	BAIRRO	REDE
1.Express Vialves	Nossa Senhora das Graças	Manaus Hotéis
2.Hotel Adrianópolis All Suites	Adrianópolis	Manaus Hotéis
3.Hotel Millenium	Chapada	Manaus Hotéis
4.Saint Paul	Centro	Manaus Hotéis
5.Intercity Manaus	Adrianópolis	Intercity
6.Mercure Manaus	Adrianópolis	Accor
7.Taj Mahal	Centro	Andrade
8.Boulevard Slass Flat Hotel	Praça 14 de Janeiro	Hotel Independente
9.Novotel Manaus	Distrito	Accor
10.Ibis Budget Manaus	Chapada	Accor
11.Ibis Manaus Aeroporto	Tarumã	Accor
12.Wyndham Garden	Ponta Negra	Tropical

Fonte: Rede Manaus Hotéis, Rede Intercity, Rede Accor, Rede Andrade⁸. Elaborado pela autora, 2017.

A lei 11.771 de 2008 conhecida como a Lei Geral do Turismo veio como forma de unificar as normas legais que regulamentavam o turismo. Os artigos 23 à 26 desta lei trata sobre os meios de hospedagem abrangendo os *condo-hotéis* e similares, definindo esses empreendimentos como: empreendimentos ou estabelecimentos de hospedagem que explorem ou administrem, em condomínios residenciais, a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas, bem como outros serviços oferecidos a hóspedes, e estão sujeitos ao cadastro de que trata esta Lei.

Vale ressaltar que a lei não considera improprio o uso de condomínios para a atividade de hospedagem, de acordo com a LGT desde que assim entendida a atribuição de natureza jurídica autônoma às unidades habitacionais que o compõem, sob titularidade de diversas pessoas, desde que sua destinação funcional seja apenas e exclusivamente a de meio de hospedagem, não descaracteriza a prestação de serviços de hospedagem a divisão do empreendimento em unidades hoteleiras. Todavia essa lei não se aplica aos condomínios em que o proprietário cede sua propriedade por mais de 90 dias como está descrito na lei: O disposto nesta Lei não se aplica aos empreendimentos imobiliários, organizados sob forma de condomínio, que contem com instalações e serviços de hotelaria à disposição dos moradores, cujos proprietários disponibilizem suas unidades exclusivamente para uso residencial ou para serem utilizadas por terceiros, com esta finalidade, por períodos superiores a 90 (noventa) dias, conforme legislação específica.

Geralmente um condohotel possui as mesmas características de um hotel em relação a serviços, todavia de acordo com a LGT só pode ser considerado um condohotel um condomínio com serviços hoteleiros em que suas unidades habitacionais sejam vendidas a investidores individuais que não podem utilizar essa unidade como residência e tampouco ceder a terceiros. A gestão do negócio entendido como a administração diária do hotel, se dá por meio da operadora hoteleira contratada, geralmente atribuída a redes hoteleiras.

Diante da contextualização estão excluídos do conceito de hospedagem condomínios que contem com instalações e serviços hoteleiros cujo proprietários disponibilizem para uso residencial para si ou para terceiros.

4 METODOLOGIA

Entende que a metodologia é uma das etapas mais importantes de uma pesquisa, pois procura mostrar a viabilidade do estudo como, também, as etapas percorridas pelo pesquisador.

Gil (2006) destaca que é na metodologia que o pesquisador deve esclarecer os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. O autor destaca que organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa, logo se requer que se descrevam tais procedimentos como:.

4.1 FORMA DE ABORDAGEM

Processo de abordagem é qualitativa, pois se busca uma interpretação profunda do objeto geral salientado acima.

Na pesquisa qualitativa⁸, a verdade não se comprova de forma numérica ou estatisticamente, mas convence de maneira da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica da ideias, pois os fatos em ciências são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade (MICHEL, 2009).

Destaca-se que alguma etapas serão de forma quantitativa, haja vista se crê que haja necessidade de dados estatísticos por meio de alguns objetivos específicos. Portanto considera o estudo qualiquanti.

A pesquisa é considerada **qualiquanti** quando o estudo que quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa. Isso permite levantar atitude, pontos de vista, preferências que as pessoas têm respeito de determinados assuntos, fatos de um grupo definido de pessoas. Permite identificar falhas, erros, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses, identificar e explicar comportamentos (MICHEL, 2009).

⁸ Michel (2009) diz que a pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta. Já na pesquisa quantitativa o pesquisador descreve explica e prediz.

4.2 OBJETIVOS METODOLÓGICOS

Considera os objetivos metodológicos de cunho exploratório, descritivo e explicativo. Portanto é exploratório por buscar entender melhor o assunto estudado.

Para Michel (2009) a **pesquisa exploratória** tem o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico. Pois este tipo de pesquisa busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como ideal principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta da intuição.

Identifica-se como descritiva por explicar o porquê de alguns objetivos específicos tais como: Identificar quais os tipos de hotéis que foram abertos; Avaliar a ocupação mensal e anual dos hotéis.

Compreende que a pesquisa descritiva se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. Não interfere no ambiente; seu objetivo é explicar os fenômenos, relacionando-os com o ambiente (MICHEL, 2009).

Constata como explicativo por identificar os fatores que contribuem para ocorrência do fenômeno que estão ligados em: Pesquisar o número de hotéis que se fecharam e as razões

Os objetivos explicativos são os que exigem maior investimento em síntese, teorização e reflexão a partir do o objeto em estudo (NETTO, 2006). Logo o autor afirma que nos objetivos explicativos o pesquisador deve explicar as razões que contribuem para ocorrência dos fenômenos.

4.3 AMOSTRA

Considera amostra não probabilística acidental, pois a temática partiu de uma análise do grupo do observatório de turismo da Universidade do Estado do Amazonas.

Os autores Barros e Lehfeld (2007) destacam que é uma amostra que é formada por aqueles casos ou elementos que vão aparecendo. Este tipo de amostra é de grande utilidade em estudos exploratórios de um problema, quando os pesquisadores não têm definição clara sobre as variáveis a serem selecionadas.

4.4 TAMANHO DA AMOSTRA

Por tamanho da amostra entende-se pelo o número de elementos de uma determinada amostra, ou seja, é necessário estabelecer quantas pessoas ou empresas serão investigadas para atingir os objetivos estabelecidos para a pesquisa

Castro (2001) afirma que assim como os demais itens da pesquisa – tipos de estudo, local, amostra, procedimentos entre outros, a pergunta da pesquisa é que determina como deve ser calculado o tamanho da amostra a ser empregada na pesquisa.

No que se refere a quem determina o tamanho o mesmo autor defende que o pesquisador é quem deverá determinar, para isso deverá estar atento a pergunta da pesquisa, ao tipo de estudo e às variáveis a serem estudadas. Com esse conjunto de informações é que o pesquisador determinará qual o método de cálculo do tamanho da amostra a ser utilizado.

Dessa forma levando em consideração a pergunta da pesquisa o critério para a classificação do tamanho da amostra foi a escolha de 2 (dois) órgãos ligados ao turismo que possuem dados arquivados da hotelaria em Manaus, são eles: a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH e Órgão Oficial de Turismo no Amazonas – AMAZONASTUR.

4.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas estruturadas e não estruturadas com os gestores ou colaboradores do Órgão Oficial de Turismo no Amazonas – AMAZONASTUR.

No que refere as entrevistas estruturadas os entrevistados seguem previamente um roteiro estabelecido: as perguntas feitas são predeterminadas (formulário), permitindo a comparação das respostas às mesmas perguntas e à conclusão que as diferenças devem refletir nos respondentes e não nas perguntas; o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas (MICHEL, 2009).

O autor acima afirma que nas entrevistas não estruturadas o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; permite explorar mais amplamente uma questão.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu por meio de imagens, gráficos, quadros e tabelas.

Constata que a análise dos dados auxiliou no processo qualitativo e quantitativo da forma de abordagem do estudo.

Dencker (1998) relata que é interessante fazer o cruzamento dos dados pelo fato de poder evidenciar as relações entre as várias categorias de informação.

4.7 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos técnicos são de cunho bibliográfico, documental e estudo de caso.

Os materiais bibliográficos são: livros de turismo, hotelaria, artigos, dissertações e outros.

O processo documental irá proceder por meio das análises estatísticas e das taxas de ocupação do Órgão oficial de turismo do estado do Amazonas.

O estudo de caso irá ocorrer na ABIH, AMAZONASTUR e em quatro hotéis mais antigos da cidade de Manaus.

4.8 MÉTODO

Identifica que o método é dedutivo, pois o problema de pesquisa partiu do geral para o particular.

O *Método dedutivo* é um tipo de raciocínio que ocorre de modo contrário. Parte-se de uma verdade estabelecida (gerar) para provar a validade de um fato particular. Caminha da causa para o efeito. Neste tipo de raciocínio, a premissa maior é uma verdade absoluta, comprovada e que contempla toda a proposição contida na premissa menor (MICHEL, 2009).

5 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise e a interpretação dos dados da pesquisa descritiva por meio da aplicação de questionário com entrevista estruturada. As entrevistas foram realizadas junto aos responsáveis pelo Órgão de Turismo do Estado do Amazonas e a Entidade de Hotelaria do Estado-ABIH de acordo com os procedimentos descritos anteriormente.

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

- 1) Identificar quais os tipos de hotéis que foram abertos
- 2) Pesquisar o número de hotéis que se fecharam e as razões
- 3) Avaliar a ocupação mensal e anual dos hotéis.

Assim, apresentam-se as respostas dos questionários aplicados em quatro hotéis que estão entre os mais antigos de Manaus e dos entrevistados do Órgão de Turismo do Estado e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – AM/ ABIH-AM às questões propostas pela entrevistadora.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE HOTÉIS QUE FORAM ABERTOS

Antes de se identificar quantos hotéis foram abertos e que tipos, deve-se levar em conta como esses hotéis são catalogados e desta forma ter o controle de quantos hotéis foram abertos na cidade.

Esse controle é feito pelo Ministério do Turismo por meio do Cadastur que é o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no turismo, este documento é obrigatório a certas atividades no ramo do Turismo como é o caso da hotelaria, como forma de descentralizar o Ministério do Turismo – MTUR atribui essa função de cadastramento ao Órgão de Turismo do Estado no caso do Amazonas a AMAZONASTUR. Todavia esse processo é frequentemente ignorado por hoteleiros que se recusam a se cadastrar e apesar de haver a possibilidade de multa, não há ainda uma fiscalização que vá a esses estabelecimentos e aplique a devida multa por não

recadastramento. Essa dificuldade enfrentada pela Amazonastur faz com que a real oferta de hotéis seja comprometida. Informações fornecidas na entrevista realizada com o gerente de registros e fiscalização da Amazonastur em 03/04/2017.

De acordo com a tabela abaixo, nos últimos dez anos foram abertos 59 hotéis na cidade de Manaus, abrangendo tanto hotéis de gestão familiar quanto hotéis operados por redes hoteleiras, com exceção de hostels e pensões.

Tabela 01: Número de hotéis abertos por ano

NÚMERO DE HOTÉIS	ANO
1	2007
3	2008
4	2009
4	2010
3	2011
1	2012
15	2013
8	2014
6	2015
6	2016
0	2017
51	TOTAL

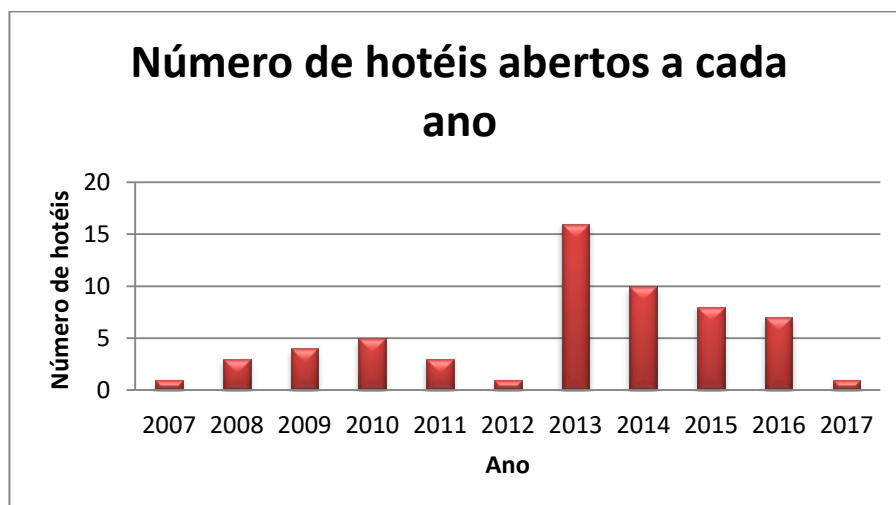
Fonte: Amazonastur. Adaptado pela autora Eliane Cristina, ano 2017

Tabela 2: Número de condohotéis abertos por ano

NÚMERO DE CONDOHOTÉIS	ANO
0	2007
0	2008
0	2009
1	2010
0	2011
0	2012
1	2013
2	2014
2	2015
1	2016
1	2017
8	TOTAL

Fonte: Amazonastur. Adaptado pela autora Eliane Cristina, ano 2017

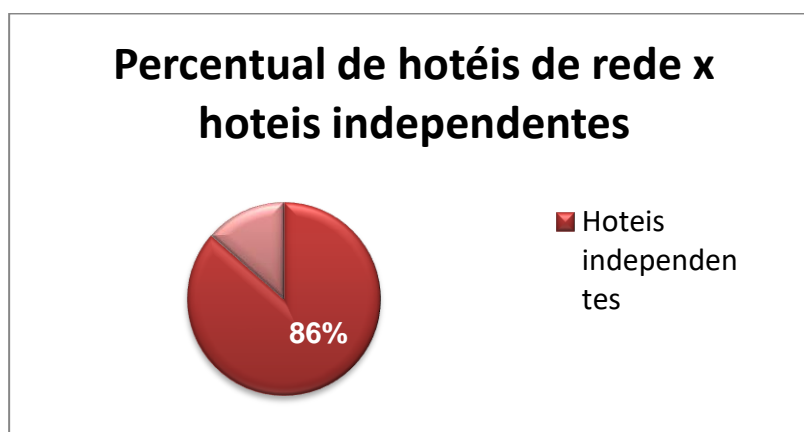
Gráfico 01: Número de hotéis abertos em Manaus nos últimos 10 anos



Fonte: Amazonastur. Adaptado pela autora Eliane Cristina, 2017

De acordo com os dados o ano de 2013 apresenta o maior índice de novos hotéis na cidade. Neste mesmo período a economia brasileira cresceu em 2,3% acima da alta de 1% no ano anterior. Esse crescimento teve grande influência do setor agropecuário que teve expansão de 7%, de acordo com o site de notícias G1 foi a maior desde 1996, seguido do setor de serviços com alta de 2% e a indústria que cresceu 1,3%. Esses dados provam a influência direta da economia no setor hoteleiro, já que em 2012 considerado o ano da crise apenas um hotel foi construído, neste ano o desempenho do país foi muito fraco que desacelerou a economia, atingindo o setor hoteleiro.

Gráfico 02: Percentual de hotéis de rede e de hotéis independentes



Fonte: Amazonastur. Adaptado pela autora Eliane Cristina, 2017

De acordo com as informações coletadas através de entrevista ao Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH em 16/05/2017 nos últimos 10 anos predomina-se a implantação de redes hoteleiras tanto nacionais como internacionais, dessa forma os dados comprovam a afirmação de Andrade (2007, p. 31) que diz que “Em sua maioria (83 por cento), os hotéis brasileiros são administrados por empresas familiares; o restante (17 por cento) está ligado a cadeias hoteleiras”.

Entretanto hoje em dia a falta de incentivo para abertura de novos negócios como ocorreu em nos anos 70 com a criação da EMBRATUR, ainda linhas de financiamentos dificulta a abertura de hotéis “independentes” que através do processo de sucessão podem vir a ser empresas familiares, é muito mais fácil para potenciais empreendedores montar uma estrutura e comprar uma franquia e usar o nome de uma rede. Assim é possível perceber e entender o aumento da hotelaria de rede e a diminuição da abertura de hotéis familiares. Informações coletadas através de entrevista ao Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH em 16/05/2017

Quadro 02: Principais hotéis familiares de Manaus

PRIMEIROS HOTÉIS DE GESTÃO FAMILIAR EM MANAUS	
HOTEL	BAIRRO
Líder	Centro
Krystal	Centro
Amazonas Hotel	Centro
Lord	Centro
Hotel Central	Centro
Rei Salomão	Centro
Taj Mahal	Centro
Hotel Imperial	Centro
Hotel Plaza	
Da Vinci	Adrianópolis
Palace Hotel	
Grand Hotel	Centro

Fonte: ABIH. Adaptado pela autora Eliane Cristina, 2017

Esses hotéis, os primeiros de Manaus, em sua maioria encontram-se no centro, bairro onde se iniciou as obras de embelezamento da Paris dos Trópicos (Manaus) todos de caráter familiar, na época em que foram construídos a abertura de novos hotéis era facilitada através das linhas de

crédito e incentivos fiscais. Todavia nem todos permanecem em funcionamento até hoje, cabe a este estudo identificar os hotéis que se fecharam nos últimos dez anos e as razões.

5.2 OBSERVAÇÃO DO NÚMERO DE HOTÉIS QUE SE FECHARAM E AS RAZÕES

Muitas são as razões que levam ao fechamento de um hotel, assim como os hotéis devem se cadastrar, ao se fecharem devem relatar ao Órgão de Turismo do Estado e se estiverem associados a Entidades de Hoteleira do Estado da mesma forma devem informar para que seja dado baixo na empresa. Todavia esse é outro problema enfrentado pela Amazonastur, de acordo com o Órgão os empresários não se preocupam em ir cancelar o cadastro, já de acordo com a ABIH todos os hotéis que se fecharam foram até a entidade e informaram seu fechamento e cancelaram a associação que se dá por meio de um processo de questionários que são devolvidos pelo hotel, passa por uma reunião de diretoria e se analisa se esta empresa realmente está apta para associar-se, há ainda uma assembleia onde são votados e assim se aprova a associação, e é cobrada a mensalidade de acordo com o tamanho do hotel Informação coletada através de entrevista ao Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Amazonas ABIH-AM e ao Gerente de registros e fiscalização da Amazonastur em 16/05/2017 e 03/04/2017 respectivamente.

Dos dados cedidos pela amazonastur a maior parte dos hotéis construídos nos últimos 10 anos, ainda está em operação. Os outros não constam no cadastur. Todavia constatou-se o fechamento do Hotel Sulista em 2011, o Hotel Paris e o Hotel Millenium localizados no centro e o hotel sombra Esses hotéis apresentavam condições inadequadas de higiene (O GLOBO, 2011) Como segue o quadro abaixo e sua atual situação no cadastur.

Quadro 03: Situação dos hotéis conforme o Cadastur.

HOTEL	SITUAÇÃO
AMAZON FISHING	EM OPERAÇÃO

HOTEL CACHOEIRINHA	EM OPERAÇÃO
HOTEL MONACO	NÃO DIZ
HOTEL TALISSA	EM OPERAÇÃO
HOTEL BARRA DO RIO NEGRO	EM OPERAÇÃO
HOTEL J. M. GOMES I	EM OPERAÇÃO
HOTEL MAGNIFICOS	EM OPERAÇÃO
HOTEL RIO BRANCO	EM OPERAÇÃO
HOTEL COLONIAL	NÃO DIZ
HOTEL GO INN-MANAUS	EM OPERAÇÃO
HOTEL TALISSA	EM OPERAÇÃO
HOTEL XAVANTE	NÃO DIZ
INFLAT- BUSINESS	EM OPERAÇÃO
HOTEL CANAÃ	NÃO DIZ
HOTEL WM	NÃO DIZ
HOTEL BELISSIMO	NÃO DIZ
AMAZON GEO	NÃO DIZ
HOTEL SÃO PAULO	NÃO DIZ
HOTEL SOL I	NÃO DIZ
HOTEL SOL II	NÃO DIZ
BLUE TREE HOTELS	EM OPERAÇÃO
HOTEL CASA VERDE	NÃO DIZ
SUN HOTEL	NÃO DIZ
J.M. GOMES II	EM OPERAÇÃO
HOTEL SULISTA	FECHADO
HOTEL OPÇÃO	EM OPERAÇÃO
HOTEL MANAÓS	EM OPERAÇÃO
HOTEL MANAUENSE	EM OPERAÇÃO
HOTEL JANGADA	EM OPERAÇÃO
HOTEL GRANADA	EM OPERAÇÃO
HOTEL DO LARGO	EM OPERAÇÃO
NORTE HOTEL	EM OPERAÇÃO
HOTEL BELISSIMO	NÃO DIZ
HOTEL IDEAL	EM OPERAÇÃO
HOTEL LISBOA	EM OPERAÇÃO
HOTEL ROMA	EM OPERAÇÃO
MANAUS HOTEIS EXPRESS VIEIRALVES	EM OPERAÇÃO
SERINGAL HOTEL	EM OPERAÇÃO
INSPETORIA MISSIONARIA LAURA VICUNA	NÃO DIZ
HOTEL PARIS	FECHADO
HOTEL PEROLA	NÃO DIZ
HOTEL MILLENIUM	FECHADO
HOTEL RECIFE	NÃO DIZ
HOTEL NATALIA II	EM OPERAÇÃO
HOTEL DA MARGEM	EM OPERAÇÃO

TRANSCONTINENTAL HOTÉIS E TURISMO	NÃO DIZ
IBIS BUDGET MANAUS	EM OPERAÇÃO
HOTEL JUMA ÓPERA	EM OPERAÇÃO
SOMBRA PALACE HOTEL	FECHADO
HOTEL METROPOLIS	EM OPERAÇÃO
HOTEL HOLIDAY INN MANAUS	EM OPERAÇÃO
CAMPELO JUNIOR	EM OPERAÇÃO
HOTEL IBIS MANAUS AEROPORTO	EM OPERAÇÃO
NOVO HOTEL BRASIL	EM OPERAÇÃO
AJURICABA SUITES	EM OPERAÇÃO
HOTEL VILLA AMAZONIA	EM OPERAÇÃO
WYNDHAN GARDEN MANAUS	EM OPERAÇÃO
HOTEL OPÇÃO	EM OPERAÇÃO
CAMPELO JUNIOR	EM OPERAÇÃO

Fonte: Amazonastur (2017). Adaptado pela autora Eliane Cristina.

Gráfico 03: Percentual dos hotéis que se fecharam nos últimos 10 anos



Fonte: Amazonastur. Adaptado pela autora Eliane Cristina, 2017Y7GIN

Os hotéis familiares que se fecharam em Manaus foram aqueles construídos quando Manaus era uma cidade que chamava atenção, devido aos lucros advindos pela economia gomífera, no qual se destacava pelos grandes prédios luxuosos, ruas avenidas e etc.(DIAS, 2011). Pode-se citar o Grande Hotel, Hotel Cassina, considerados os melhores hotéis da capital da borracha. Todavia segundo (DUARTE, 2009) *apud* Dias (2011, p. 34) o declínio na

economia da borracha e a concorrência com o surgimento do Hotel Amazonas fez com que esses hotéis fechassem.

Dentre as razões que levaram esses hotéis a fechar em Manaus, nada tem haver com o processo sucessório da gestão familiar. Três hotéis familiares que se fecharam no centro da cidade, fecharam devido a problemas de insalubridade dos empreendimentos, além de falta de documentação necessária para o funcionamento. Relembrando do início do processo hoteleiro familiar em Manaus em que eram estabelecidos padrões que mantinham a higiene e a segurança nesses estabelecimentos. (G1, 2013)

Em entrevista a um jornal eletrônico a Vereadora Jacqueline Pinheiro aborda os desafios da hotelaria no Estado e afirma que empresários se descabelam clamando por isenções fiscais que possam ajudar essas empresas financeiramente e evite o desemprego. De acordo com a entrevista realizada com o presidente da ABIH em 16/05/2017 dar-se por falha na gestão, não relacionado ao processo sucessório e sim devido à má administração das finanças do hotel, se gasta mais do que se ganha, ou seja, o ponto de equilíbrio entre gastos e lucros não é proveitosa, o empreendimento não é lucrativo para o empreendedor que o leva ao fechamento. (ABIH, 2017)

Outra razão percebida foi a falta de identificação do perfil do turista que vem a Manaus. No Amazonas os primeiros meios de hospedagem se apresentavam como uma forma lucrativa de atender as demandas de pessoas que viam a negócio ou a lazer no auge da borracha. As empresas familiares com planejamento estratégico no negócio surgiram com força maior no segundo grande crescimento econômico do estado: a Zona Franca. Contudo hoje em dia não há essa preocupação, pode-se citar como exemplo a época da Copa do Mundo, um grande evento para Manaus onde se calculou ocupação total nos hotéis, mas que na realidade atingiu 67% de ocupação dos hotéis, pois o perfil dos turistas que vieram eram turistas que acompanhavam as seleções e passavam no máximo dois dias na cidade. Essa é uma realidade que afeta a taxa de ocupação nos hotéis e acaba por fechar as portas de muitos hotéis (ABIH, 2017). Informações coletadas na entrevista com o presidente da ABIH.

5.3 AVALIAÇÕES SOBRE A OCUPAÇÃO ANUAL DOS HOTÉIS.

A ocupação mensal e anual dos hotéis são facilmente alterados por fatores externos, tais como a situação política do país, a situação econômica, entre outras coisas. Em Manaus, por exemplo, o crescimento da borracha trouxe muitos barões da borracha e interessados nesse comércio passaram a transitar pela capital amazonense, dessa forma o mercado da borracha transformou a antiga Vila da Barra em uma capital com uma das melhores infraestruturas do país, trouxe excelentes arquiteturas provinda da influência Greco romana como o Teatro Amazonas e abertura de alguns comércios como segmento hoteleiro. Todo esse processo de embelezamento da cidade tinha como objetivo final atrair cada vez mais europeus e estrangeiros para a cidade, gerando fluxos e gerando capital (SANTOS, 2012).

Todavia esse processo nos últimos dez anos vem sofrendo um retrocesso a cidade não está mais preparada para receber turistas de acordo com a pesquisa de satisfação de turistas em Manaus realizada pelo Instituto Fecomércio de Pesquisas Empresariais do Amazonas os serviços públicos e a infraestrutura da cidade são os grandes responsáveis pela insatisfação dos turistas. Segundo a ABIH a cidade não está preparada para receber turistas, pois os turistas atuais são totalmente diferentes daqueles que estamos acostumados a receber. A junção da falta de infraestrutura e entendimento do perfil do turista que a cidade recebe tem contribuído para a baixa na taxa de ocupação. Informações coletadas em entrevista com o Presidente da ABIH em 16/05/2017.

Conforme levantamento da Empresa Estadual de Turismo do Amazonas - AMAZONASTUR, o estado tem 480 hotéis com capacidade de 29.960 leitos, sendo que desse total 101 se concentram em Manaus. Que de acordo com a ABIH a possui 6000 unidades habitacionais, a taxa de ocupações dessas unidades disponíveis em Manaus é de 40%, ou seja, estão ocupadas 2.400 unidades habitacionais, são 3.600 unidades habitacionais fechadas em Manaus o que preocupa os hoteleiros da cidade, pois há muita oferta e pouca demanda muita concorrência o que gera disparidades nos preços (ABIH, 2017).

Em visita da pesquisadora a 4 hotéis tradicionais em Manaus sendo três hotéis familiares e um de rede familiar com mais de 37 anos de empresa a principal dificuldade enfrentada pelos hotéis familiares é a economia do país, de acordo com o colaborador do hotel de rede familiar a economia do país não interfere na taxa de ocupação do hotel, pois é um hotel que em sua maioria recebe turistas estrangeiros e que não são influenciados pela crise do país, a queda da zona franca que interferiu no principal turista de Manaus que é o turista de negócios.

Quadro 04: Taxa de ocupação dos hotéis no Brasil por ano

Ocupação Room occupancy		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Variação Change
2004	55.0%	
2005	60.0%	9.1%
2006	58.0%	-3.3%
2007	63.0%	8.6%
2008	65.0%	3.2%
2009	63.0%	-3.1%
2010	68.0%	7.9%
2011	69.5%	2.2%
2012	65.6%	-5.6%
2013	65.9%	0.36%
2014	64.9%	-1.5%

Fonte: Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil, 2016

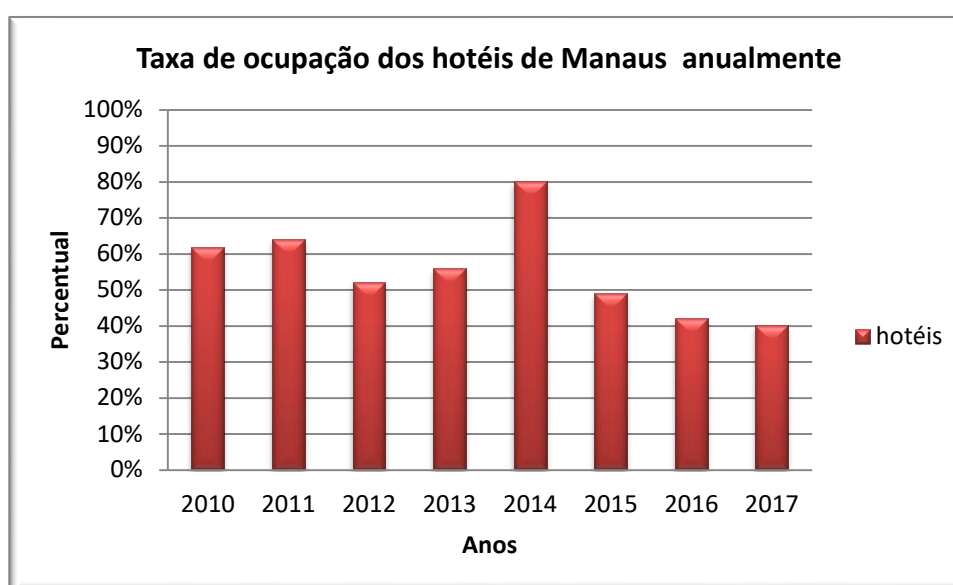
Quadro 05: Desempenho do Brasil por regiões

DESEMPENHO GERAL BRASIL									
Região	Taxa de Ocupação (%)		Variação	Diária Média (R\$)		Variação	RevPAR (R\$)		Variação
	2010	2011	%	2010	2011	%	2010	2011	%
Centro-Oeste	64,46	63,99	-0,7	166,52	219,63	31,9	107,35	140,53	30,9
Nordeste	74,47	71,32	-4,2	147,91	187,17	26,5	110,14	133,49	21,2
Norte	63,94	65,30	2,1	167,08	185,99	11,3	106,84	121,45	13,7
Sudeste	71,05	72,97	2,7	192,70	235,35	22,1	136,91	171,73	25,4
Sul	69,11	67,40	-2,5	141,65	170,06	20,1	97,89	114,63	17,1
Brasil	70,40	71,11	1,0	177,95	218,76	22,9	125,28	155,56	24,2

Fonte: Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil, 2016

Dos dados coletados no site do Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil, encontrasse o desempenho geral do Brasil por regiões. Este quadro apresenta a taxa de ocupação dos hotéis das regiões do Brasil nos anos de 2010 e 2011, além da variação dessa taxa de um ano para o outro. No que tange a região norte os hotéis apresentam uma taxa de ocupação equivalente a 63,94% em 2010 e 65,30% em 2011, é notório que em 2010 a região norte apresenta a menor taxa de ocupação do Brasil, em 2011 apresenta a penúltima menor taxa de ocupação do Brasil

Gráfico 04: Taxa de ocupação anual nos hotéis em Manaus



Fonte: Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil. Adaptado pela autora Eliane Cristina, 2017

Os fatores externos que mais influenciaram na taxa de ocupação dos hotéis em Manaus em 2012 a grande oferta hoteleira e pouca demanda o número de Unidades Habitacionais (UHs) foi de 3, 2 mil em 2009 para 5 mil em 2012. Nesse contexto a taxa de ocupação nesse ano é baixa. Em 2013 é notório um crescimento na taxa de ocupação dos hotéis devido à proximidade de um dos maiores eventos que Manaus recebeu, a Copa do Mundo. 2014 apresenta o maior índice dos últimos anos devido a copa, e a chegada de muitos turistas acompanhando as suas seleções, o ano de 2015 foi o ano do desafio pós-mundial, o desafio imposto ao setor foi o de atrair visitantes para ocupar a grande oferta de leitos na cidade. Em 2016 o polo industrial impulsionou o setor hoteleiro e foi o ano em que as redes reduziram suas

diárias para tentar elevar a taxa de ocupação. 2017 está sendo um ano difícil para o setor de acordo com o presidente da ABIH, há muitos leitos vagos os hotéis estão operando em 40% de sua capacidade (ABIH, 2017).

Essa realidade reforça a ideia que a diferença da gestão entre hotelaria familiar e não familiar na visão de Duarte; Silva (2015) A hotelaria de gestão familiar é um pouco mais fechada, sendo, que, com um mercado atual mais competitivo, este tipo de hotelaria está tentando sobreviver modificando sua forma de gestão a “profissionalização” da empresa e da família para poder competir com a hotelaria não familiar, neste caso as redes.

Os autores ainda continuam dizendo que os empreendimentos hoteleiros de redes possuem conglomerados hoteleiros em várias partes do Brasil e do Mundo, tendo então uma gestão bastante descentralizada, e como já referida, várias combinações e sistemas para o gerenciamento de hotéis. Dando a esses hotéis uma vantagem em relação a taxa de ocupação.

Quadro 06: Comparativo dos hotéis construídos nos últimos 10 anos

HOTÉIS DE GESTÃO FAMILIAR	CONDOHOTÉIS
1.HOTEL BARRA DO RIO NEGRO	1.HOTEL GO INN-MANAUS
2.HOTEL BELISSIMO	2.HOTEL HOLIDAY INN MANAUS
3.HOTEL CACHOEIRINHA	3.MANAUS HOTEIS EXPRESS VIEIRALVES
4.HOTEL CANAÃ	4.HOTEL MILLENIUM
5.HOTEL COLONIAL	5.IBIS BUDGET MANAUS
6.HOTEL DO LARGO	6.WYNDHAN GARDEN MANAUS
7.NORTE HOTEL	7.BLUE TREE HOTELS
8.HOTEL GRANADA	8.CAMPELO JUNIOR
9.HOTEL IDEAL	
10.HOTEL J. M. GOMES I	
11.HOTEL JANGADA	
12.HOTEL LISBOA	
13.HOTEL MAGNIFICOS	
14.HOTEL MANAÓS	
15.HOTEL MANAUENSE	
16.HOTEL METROPOLIS	
17.HOTEL MONACO	
18.HOTEL OPÇÃO	
19.HOTEL RIO BRANCO	
20.HOTEL ROMA	
21.HOTEL SULISTA	
22.HOTEL TALISSA	

23.HOTEL WM
24.HOTEL XAVANTE
25.J.M. GOMES II
26.SERINGAL HOTEL
27.SOMBRA PALACE HOTEL
28.SUN HOTEL
29.INSPECTORIA MISSIONARIA LAURA VICUNA
30.HOTEL JUMA ÓPERA
31.PENSAO HORIZONTE
32. HOTEL PARIS
33.HOTEL PEROLA
34.HOTEL CASA VERDE
35.HOTEL RECIFE
36.HOTEL SÃO PAULO
37.HOTEL SOL I
38.HOTEL SOL II
39.AMAZON FISHING
40.AMAZON GEO
41.HOTEL BELISSIMO
42.HOTEL NATALIA II
43.HOTEL DA MARGEM
44.TRANSCONTINENTAL HOTÉIS E TURISMO
45.CAMPELO JUNIOR
46.HOTEL IBIS MANAUS AEROPORTO
47.NOVO HOTEL BRASIL
48.AJURICABA SUITES
49.HOTEL VILLA AMAZONIA
50.WYNDHAN GARDEN MANAUS
51.BLUE TREE HOTELS

6 CONCLUSÃO

Como objetivo geral o estudo propôs-se a identificar os hotéis construídos na cidade de Manaus nos últimos dez anos que não foram condohotéis e analisa-los historicamente.

Para alcançar o objetivo geral foram perseguidos três objetivos específicos: 1) Identificar quais os tipos de hotéis que foram abertos; 2) Pesquisar o número de hotéis que se fecharam e as razões e 3) Avaliar a ocupação mensal e anual dos hotéis.

Com relação ao primeiro objetivo específico, a pesquisa exploratória e a revisão da literatura sugerem que a falta de incentivos fiscais e linhas de créditos e apoio dificultou a abertura de novos empreendimentos “independentes” ou também chamados hotéis familiares, pois nos últimos dez anos tornou-se mais fácil a compra de uma franquia de rede do que abrir um empreendimento com capital próprio.

Analisando historicamente o avanço da hotelaria se deu a partir dos anos 40 período em que surgiram os primeiros investimentos no sistema hoteleiro do país com incentivos do governo, nos anos 60 e 70 devido as linhas de créditos cedidas pela EMBRATUR e que sob tutela trouxe várias redes hoteleiras mudando a dinâmica da hotelaria no Brasil, que passou a ser mais “profissionalizada”

E por fim outro marco da história foi, a estabilidade econômica trazida pelo plano real em 1994, favoreceu a instalação de muitos hotéis nas capitais brasileiras, em sua maioria hotéis de gestão familiar.

Ainda em relação ao primeiro objetivo específico identificar que tipos de hotéis foram abertos nos últimos dez anos é uma tarefa difícil, pois o Órgão de Turismo do Estado não tem um controle exato dos hotéis construídos em Manaus devido uma falha na comunicação entre o Órgão Nacional e regional que não fiscaliza se os hotéis que estão atuando em Manaus estão devidamente cadastrados.

É interessante notar neste aspecto também a afirmação de Andrade (2007, p. 31) que diz que “Em sua maioria (83 por cento), os hotéis brasileiros são administrados por empresas familiares; o restante (17 por cento) está

ligado a cadeias hoteleiras, essa afirmação se aplica a Manaus, pois há uma gama de hotéis familiares sendo eles 85% da oferta da cidade, entretanto as redes hoteleiras ainda dominam o mercado.

Com relação ao segundo objetivo específico: Pesquisar o número de hotéis que se fecharam e as razões. De acordo com os indicativos divulgados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2012, que mostram que de cada 100 empresas familiares brasileiras, apenas 30 sobrevivem e chegam até a segunda geração, 15 à terceira e somente quatro delas conseguem passar para quarta geração.

Essa afirmação nos leva imaginar que o problema é a sucessão familiar confirmando o que diz Flores (2001, p. 44) *apud* Ribeiro (2005, p.85) que comenta que poucos empresários se preocupam com sua saída da empresa, planejando devidamente sua aposentadoria com sucessão. A maioria deixa esta questão à mercê dos acontecimentos, negligenciando de certa forma o futuro do empreendimento gerando com isso uma “fonte” de conflitos latentes e prestes a “estourar” diante de qualquer fatalidade.

Em Manaus, no entanto o principal problema enfrentado pelos hotéis que se fecham é a falha na administração das finanças, e a negligência na identificação do perfil de turista que visita a cidade.

Neste aspecto também há uma falha dos Órgãos públicos na obtenção dos motivos pelos quais os hotéis fecham as portas, muitos hotéis que se fecharam só foram descobertos por eventualidades, porque não há uma preocupação por parte dos empreendedores hoteleiros em cancelarem o cadastro junto a AMAZONASTUR.

O terceiro objetivo geral refere-se a Avaliar a ocupação mensal e anual dos hotéis. No Amazonas os primeiros meios de hospedagem se apresentavam como uma forma lucrativa de atender as demandas de pessoas que viam a negócio ou a lazer no auge da borracha. As empresas familiares com planejamento estratégico no negócio surgiram com força maior no segundo grande crescimento econômico do estado: a Zona Franca, em sua maioria no centro da capital do Amazonas. Nestes dois períodos da história de Manaus a hotelaria estava em alta e a taxa de ocupação consequentemente

também estava, nessa época a cidade também estava organizada com uma infraestrutura adequada para o turismo.

Isso mostra que fatores como política, economia, infraestrutura afetam diretamente na taxa de ocupação dos hotéis e tem levado pequenos e médios empreendedores a saírem do mercado

Espera-se que este trabalho possa contribuir tanto com o curso de turismo qual é uma pseudo ciência como, também, com *trade* hoteleiro amazonense e para futuras pesquisas que possam também contribuir para o acervo da hotelaria no Amazonas como por exemplo Um inventário dos serviços e equipamentos de hospedagem familiar no município já que a informação sobre os tipos de hotéis abertos na cidade de Manaus são tão escassas e de difícil acesso.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, G.; LEITÃO, M. **Breve História do Turismo e da Hotelaria**. Confederação Nacional do Comércio, Conselho de Turismo – Rio de Janeiro, 2005.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica** 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; ALVARENGA, Mariana; BIANCHI, ROBERTO. **Orientação para Estágio em Turismo: Trabalhos, Projetos e Monografias**. São Paulo: Thomson, 2002.

BOCATO, F; GRACIANO, R. **Gestão Familiar Na Hotelaria: Realidades e Perspectivas**.

BORGES, L. A. S.; SILVA, M; JUNIOR, V. U.V. **Modelos De Gestão Utilizados Pela Empresa Familiar: Madeireira Piranguinhense Situada No Sul De Minas Gerais**. Encontro Científico Sul Mineiro de Administradores, Contabilidade e Economia, Itajubá, outubro 2013.

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis: Gerenciamento, Segurança e Manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA. **Pramodita**. Defining the family business by behavior. Baylor University, 1999.

COUTINHO, R. H.; PEREIRA, F. F. **Hotelaria: Da Era Antiga Aos Dias Atuais**. Revista Eletrônica Aboré – Ed. 03/2007.

DENCKER, Ada Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1998.

Diário Do Comercio. **Metade Das Empresas Familiares Brasileiras Não Tem Plano De Sucessão.** Disponível

em: <[http://Diariodocomercio.Com.Br/Noticia.Php?Tit=Metade Das Empresas Familiares Brasileiras Nao Tem Plano De Sucessao&Id=140667](http://Diariodocomercio.Com.Br/Noticia.Php?Tit=Metade_Das_Empresas_Familiares_Brasileiras_Nao_Tem_Plano_De_Sucessao&Id=140667)>. Acessado em: 26 out. 2016

DIAS, Wallace da Silva. **Grande Hotel Manaus: Um resgate da memória da Avenida Sete de Setembro no período áureo da borracha.** Manaus, 2011

DUARTE, Durango Martins. **Manaus entre o passado e o presente.** 1ª ed. Manaus: Ed. Mídia Ponto Comm, 2009.

Fórum dos Operadores hoteleiro do Brasil. **Perspectiva de Desempenho da Hotelaria.** Disponível em: ohb.com.br/reports/perspectivas/ . Acesso em: 24 mai. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Tiago Cargnin. **Redes Hoteleiras Nacionais E Estrangeiras Em Florianópolis: Estratégias Locacionais E De Investimento –** Rio de Janeiro, nov. 2013.

JESUS, M. J. F. de; HILKA V. P. M; JESUS, A.F. de. **Sucessão Familiar: Um Estudo De Caso No Setor De Turismo.** Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2. p. 142 – 156, maio/ago. 2009.

JORNAL DA MANHÃ. Villa Amazônia, o primeiro hotel boutique de Manaus. Disponível em: <http://www.jornaldamanhamarilia.com.br/exibe.php?id=3112>. Acesso em: 26 out.2016.

LUZ, T. R.; PAPA, A.C. **O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar:** um estudo de caso em João Monlevade – MG – Rio de Janeiro, set. 2008.

MARTINS, Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves; GONDIM, Lorena Regina **Gestão hoteleira.** Bahia. - Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

M, JUNIOR, A. L.; NETO, A. B. **Dificuldades para a realização da sucessão:** um estudo de empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.08, nº04, outubro/dezembro 2001.

MEDEIROS, Girlene. **Com abandono de prédios, história da 'Manaus antiga' segue em ruínas.** **G1 Amazonas** 27, Out. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/am/amazonas/manaus-de-todas-as-cores/2013/noticia/2013/10/com-abandono-de-predios-historia-da-manaus-antiga-segue-em-ruinas.html>. Acesso em: 16 out.2016..

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 2 ed. São Paulo:atlas, 2009.

MIRANDA, Luiz César de. **Hotelaria Independente: Um Enfoque No Mercado Hoteleiro De Cuiabá-M.T.** Universidade Anhembi-Morumbi – São Paulo, SP. Programa de Mestrado em Hospitalidade.

PINTO. Rosana. **A terceira geração dos Flats.** Revista Construção Mercado - Edição Agosto de 2011. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/noticias/a-terceira-geracao-dos-flats/3535>. Acesso em: 24 de mai. 2017.

RIBEIRO, Helena Charko. **Hotelaria na cidade de Porto Alegre: Gestão de Redes e Gestão Familiar** – Caxias do Sul: Universidade De Caxias Do Sul, 2005.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. **Meios De Hospedagem.** – Manaus: Centro De Educação Tecnológica Do Amazonas, 2011.

ROBSON, Carlos De Souza. **Cultura Da Empresa Familiar X Gestão Empresarial.** Rio De Janeiro 2001

SANTOS JUNIOR, Aldemir Pereira dos; PIMENTEL, Walnice. **Metodologia do Trabalho Científico.** Manaus, AM: Fаметro, 2011.

SANTOS, Fabíola Martins dos. **Geografia das redes hoteleiras Mundo, Brasil e Santa Catarina [tese]** / Fabíola Martins dos Santos ; orientador, José Messias Bastos ; co-orientadora, Raquel Maria Fontes do Amaral Pereira. - Florianópolis, SC, 2012.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Fatores Dificultantes e Facilitadores Ao Processo de Sucessão Familiar.** Revista de Administração, São Paulo v.30, p.80-90, julho/setembro 1995.

SCHERER, A. T.; DUARTE, M. G.; FERNANDES, A. L.; CARNEIRO, P. L. C. **A Sucessão Familiar; Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Calçados Do Ceará.** XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção - Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15,18 de out. de 2012. VITRINE HOTEL. **Histórico da Evolução Hoteleira.** Disponível em: <[http://www.vitriniturismo.com.br/images/arquivos/Historico da Evolução Hoteleira.pdf](http://www.vitriniturismo.com.br/images/arquivos/Historico_da_Evolucao_Hoteleira.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.