

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

SIMONE BAUER

**ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLANTAÇÃO DE REDE HOTELEIRA NA CIDADE DE PONTA GROSSA -
PARANÁ**

**PONTA GROSSA
2008**

SIMONE BAUER

**ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLANTAÇÃO DE REDE HOTELEIRA NA CIDADE DE PONTA GROSSA -
PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito indispensável à obtenção do Título de Bacharel em Turismo, do Curso de Bacharelado em Turismo, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Estadual de Ponta Grossa

**PONTA GROSSA
2008**

Dedico este trabalho as pessoas mais importantes da minha vida, as quais são a razão de minha existência e o motivo de chegar onde estou. Dedico com muito amor aos meus pais: Jair e Dirsolete.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus;

Que sempre esteve ao meu lado e nunca me desamparou.

A meus pais aos meus irmãos;

Que sempre me apoiaram e acreditaram em meu potencial.

Aos meus mestres;

Por dividirem seus conhecimentos e por me mostrarem que o turismo é possível para aqueles que acreditam.

Aos meus orientadores;

Primeiramente a Prof^a Ms. Rúbia Tramontin Mascarenhas, quem me mostrou os primeiros passos, e depois a Prof^a Esp. Larissa Mongruel Martins, quem me ajudou a concluir essa etapa de minha vida.

As minhas amigas-irmãs;

Cecília e Michelli, que estiveram ao meu lado nesses quatro anos e que foram minha segunda família.

Aos meus amigos da universidade;

Ao quarteto fantástico, Vinícius, Flávia, Natalia e Nogueira, que sempre estiveram ao meu lado nas horas boas e difíceis da faculdade.

Aos meus colegas;

Que fizeram parte de uma das etapas de minha vida.

A todos;

Que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

“A vida é como uma montanha russa cheia de altos e baixos. A cada subida uma expectativa, em cada descida um desespero, em cada curva uma emoção. Mas cada curva, subida e descida tem um porque...para que possamos enriquecer nossas maneiras de pensar, agir e sentir”.

Autor desconhecido

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Franquia <i>versus</i> contrato de administração.....	20
TABELA 2 – Estágio de desenvolvimento de uma franquia.....	24

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1. A HOTELARIA E SUA ADMINISTRAÇÃO.....	10
1.1 Hotelaria e Turismo: uma definição.....	10
1.2 O que é administração.....	16
2. SISTEMA FRANCHISING.....	22
2.1 Definição de Franchising.....	22
2.1.2 Vantagens e Desvantagens.....	31
3. ESTUDO DE CASO.....	35
3.1 Análise da implantação de uma rede em hotel da cidade de Ponta Grossa.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	43
APÊNDICES.....	50

RESUMO

Como um dos componentes indispensáveis do turismo a hotelaria, mais especificamente os hotéis, necessitam de uma boa administração para que possam atingir metas e satisfazer os clientes. A administração hoteleira focada em redes, ou seja, o sistema franchising foi o motivo que levou a realização deste estudo. O qual procurou através de pesquisas bibliográficas, *sites* relacionados e pesquisa in loco, em um dos hotéis da cidade de Ponta Grossa que optou pelo sistema franchising, observar e analisar na teoria e na prática os motivos que levam os proprietários a optarem por determinado tipo de administração, bem como avaliar quais as vantagens e desvantagens que o sistema apresenta. Obtiveram-se como principais resultados que os motivos estão relacionados as vantagens, principalmente as ligadas ao know-how que o franchising oferece, além da parte de divulgação maior por um custo reduzido. Levando a considerar que a administração através do sistema franchising é uma boa opção para permanecer competitivo no mercado.

Palavras-chave: Hotelaria, administração, franchising.

ABSTRACT

As one of the essential components of the tourist hotels, especially the hotels, need a good administration so that they can achieve goals and satisfy customers. The hotel management focused on networks, namely the franchising system was the reason that led to this study. When he looked through bibliographic searches, related sites and research on site in one of the hotels in the city of Ponta Grossa who opted for the franchise system, observe and analyze in theory and in practice the reasons that lead the owners to opt for a type of administration, and assess what are the advantages and disadvantages that the system offers. There were a principal reason that the results are related benefits, especially those linked with know-how that franchising offers, apart from greater disclosure by a reduced cost. Taking the view that the administration through the franchise system is a good option for staying competitive in the market.

Key-words: Hotel, administration, franchising.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o turismo deixou de ser visto apenas como a busca de lazer, e passou a compor outros segmentos, como o de eventos e negócios, pois a necessidade de novas técnicas faz com que executivos estejam em busca de tecnologias inovadoras e de parcerias para que sejam competitivas no mercado.

Essas parcerias podem ser percebidas, principalmente na administração de empreendimentos, que no turismo pode ser analisado na hotelaria, que como qualquer empreendimento, necessita de uma boa administração para poder alcançar suas metas e possuir presença no mercado.

A administração hoteleira, mais especificamente a de franquias, é o assunto abordado no estudo deste trabalho, o qual tem como objetivo compreender como funciona esse sistema e como ocorre a implantação do mesmo. Analisando os motivos que levam os proprietários de hotéis a escolherem esta forma de administração, bem como as vantagens e desvantagens que o mesmo apresenta as ambas às partes.

Para o desenvolvimento deste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas, mais especificamente autores como Geraldo Castelli e Ismail foram bases deste trabalho, bem como em *sites* relacionados com a atividade, como o site do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e entrevistas qualitativas em um dos hotéis que implantou uma rede hoteleira em sua administração e com uma pessoa do sistema Y, ou seja, da rede responsável pela parte de implantação.

Assim, no primeiro capítulo tem-se a relação da hotelaria com o turismo, uma breve explanação do histórico do *trade* hoteleiro no Brasil, e a compreensão do que é a administração, mais especificamente, a administração hoteleira.

No segundo capítulo, aborda-se o sistema de franquias, ou seja, o *franchising*. Nele são abordados os tipos e classificações deste sistema, o contrato que é elaborado, as vantagens e desvantagens que tanto o franqueado como o franqueador obtém com a implantação do mesmo.

E o terceiro capítulo, traz o estudo de caso que analisa, através de entrevistas qualitativas, a teoria e a prática do sistema *franchising* e sua implantação em hotel independente da cidade de Ponta Grossa.

Assim, entender o que é uma rede hoteleira e de que forma ela atua, para poder compreender como ocorre à implantação desta nos hotéis que possuem outras formas de administração é um dos motivos da realização da presente pesquisa. Outro é analisar de forma aliada a teoria e a prática em um estudo de caso na cidade de Ponta Grossa com a implantação de uma determinada rede analisando se esta trouxe benefícios para o hotel e seus respectivos proprietários.

1. A HOTELARIA E SUA ADMINISTRAÇÃO

1.1 HOTELARIA E TURISMO: UMA RELAÇÃO

Conhecido pelo deslocamento temporário para outros locais que não o de residência, o turismo vem para satisfazer as necessidades e desejos das pessoas de lazer e movimentação em busca de algo fora do cotidiano. Para que este deslocamento ocorra é necessário envolver vários fatores que interagem entre si e que fazem parte do *trade* turístico, como: transporte, hospedagem, alimentação, entre outros.

Segundo Airlines apud Beni (2000, p. 32) “turismo refere-se à provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços relacionados para viajantes domésticos e do exterior. Compreende a viagem para todos os propósitos, desde recreação até negócios”.

Então o turismo não está ligado apenas à busca do lazer, ele também atende as pessoas que estão de alguma forma viajando, independente do lazer, como é o caso do turismo de negócios, um dos segmentos que vem ganhando abrangência no mercado nos últimos anos conforme aponta o Ministério do Turismo apud Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais. E que estabeleceu como a definição mais utilizada para turismo de negócios há que diz: “Turismo de Negócios e Eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social” (SEBRAE). Essa segmentação do turismo visa atender um público que de alguma forma está saindo de sua residência por um período temporário, mas com motivos que não os de lazer.

Tendo-se, conforme Beni (2000, p.16) que o turismo “exige a interação simultânea de vários sistemas com atuações que se somam para levar ao efeito

final”, ou seja, o turismo e a satisfação do cliente. E que ainda, conforme McIntosh apud Beni (2000, p.32) “o turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos”. Pode-se então entender que o turismo é uma atividade que busca através da prestação de vários serviços, satisfazer as necessidades e desejos do turista, independente da motivação do deslocamento.

Sendo assim, como parte integrante do turismo, a hotelaria é um desses componentes, ou seja, dos serviços dos equipamentos turísticos, que segundo Cândido e Vieira (2003, p.24) “permitem a prestação de serviços específicos e indispensáveis aos turistas”. E pode ser definida conforme a Resolução Normativa 387/98 da Embratur, em seu artigo 5º,

“Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980”.

A hotelaria presta o serviço de hospedagem por meio de uma empresa que segundo Beni (1997, p.330), “é um estabelecimento comercial (...), que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros”.

Esses serviços de alimentação e alojamento, se aliados a um terceiro item formam o triângulo base da hotelaria, que segundo Klein apud Serson (1999, p.45).

“o alojamento engloba a área das UHs. (apartamentos), as áreas sociais, sua limpeza e arrumação, e a alimentação abrange a parte da cozinha, restaurante entre outros. A administração, responsável pelo bom funcionamento daquelas outras duas áreas, tem a responsabilidade de propiciar condições e suprimentos para gerir o hotel”.

Observa-se que desde sua definição tem-se a administração como base de um hotel, item do estudo que será apresentado no decorrer. Além disso, é

impossível falar em hotelaria sem comentar na hospitalidade, item básico que faz com que o cliente sintam-se bem, que segundo Burgess apud Campos (2005, p.22) é:

“o elemento da interação primária fomentada por calor, amizade, acolhida, cortesia, abertura e comportamento generoso do anfitrião cria um ambiente hospitaleiro. Isso promove um sentido positivo de segurança e conforto oferecido pela estrutura física, desenho, decoração e fácil localização. Finalmente, a oferta de acomodações agradáveis para dormir, comer, relaxar e tomar um bom banho, unida ao oferecimento de bebidas, serviço e entretenimento, completa o quadro”.

Ou seja, todos esses elementos reunidos são fatores atrativos e decisivos no momento da escolha por parte do cliente. Percebe-se que a hospitalidade na hotelaria não está presente apenas em um sorriso, ela pode ser percebida de diversas formas como nos traços arquitetônicos, os jardins, a sinalização, os uniformes, a limpeza, o material promocional, a música e a decoração dos ambientes, todos transmitem a idéia de hospitalidade, de cuidado para com o hóspede. E é exatamente esta característica que é procurada pelos clientes.

Entretanto, todos esses conceitos estão ligados a história, por isso a importância de se compreender um pouco do passado da hotelaria, para se compreender também como a hospitalidade se desenvolveu.

Deste modo, no Brasil a hotelaria remonta aos tempos do período colonial, onde as fazendas, as casas-grandes dos engenhos, os casarões e os conventos eram os locais que serviam de hospedagem e prestavam a hospitalidade, os quais eram construídos à beira das estradas e que com o tempo foram se agregando a outras atividades e acabaram por formar povoados e, conseqüentemente, cidades.

No Rio de Janeiro, segundo Andrade (2001, p.20) no século XVII começaram a surgir as estalagens que disponibilizavam abrigo, os quais vieram a se tornar os hotéis mais tarde. De apenas um abrigo, os proprietários começaram a agregar serviços, como refeições e posteriormente quartos para dormir. Porém, foi

com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro que fez com que o fluxo de estrangeiros aumentasse e com isso a procura por hospedagem também, fazendo com que os proprietários das hospedarias passassem a utilizar o termo hotel para enfatizar os empreendimentos.

Contudo, os hotéis que existiam na época foram insuficientes para a demanda, o que levou o governo a criar o decreto nº 1160, de 23 de dezembro de 1907, o qual incentiva a instalação de hotéis no Rio de Janeiro, sendo que os cinco primeiros grandes hotéis a se instalar estariam isentos de impostos e emolumentos¹ durante sete anos. Entretanto, foi somente em 1980 que ocorreu a instalação do maior hotel do Brasil, conhecido como Hotel Avenida. (ANDRADE 2001, p.21).

Foi a partir da década de 30, que grandes hotéis passaram a instalar-se nas capitais, tendo os cassinos como anexos dos mesmos. Porém com a proibição dos jogos de azar, os hotéis que estavam afiliados a estes tipos de jogos acabaram por fechar as portas.

Foi somente com a criação da Embratur em 1966, juntamente com o Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR), que a hotelaria brasileira começou uma nova fase, com os hotéis de luxo, bem como a entrada no país das redes hoteleiras internacionais, na década de 70, que trouxeram ao mercado novos padrões e conceitos de serviços. E a inauguração do São Paulo Hilton Hotel marcou a virada na administração hoteleira profissional no Brasil, e fez com que a prestação de serviços passasse a ser competitiva.

Com a entrada dessas cadeias hoteleiras e o incentivo da Embratur e FUNGETUR, os empreendimentos para as demandas que buscam hotéis de categoria econômica acabaram por ficar de lado. Todavia, recentemente essa

¹ Gratificação, abono sobre o salário pelo exercício de um cargo.

questão vem sendo trabalhada, principalmente pelas redes internacionais que tem buscado atender a este público que busca algo mais acessível.

E segundo Gorini e Mendes (2005, p.116),

“vale lembrar que o crescimento das cadeias hoteleiras, cada uma com a sua própria padronização de instalações, produtos e serviços, tem feito com que perdessem importância as classificações tradicionais. Na hotelaria de rede, a marca identifica tudo, desde o padrão de instalações até os serviços oferecidos. No limite, identifica até o seu público-alvo. E, com o crescimento da importância de cada uma dessas marcas no mercado, as classificações tradicionais acabam por ver diminuída a sua importância como elemento identificador de cada estabelecimento”.

Em virtude do foco deste estudo ser a implantação de redes hoteleiras, é imprescindível uma abordagem rápida sobre a história das mesmas. Segundo Gorini e Mendes (2005, p.117) foi na década de 70 que houve a expansão das redes hoteleiras no Brasil, assim como a entrada no país das grandes cadeias internacionais, motivadas pelo crescimento econômico e o aumento dos investimentos de empresas estrangeiras.

Algumas redes internacionais entraram no país realizando investimentos imobiliários e administrando seus hotéis, outras ficaram somente com a operação, enquanto os imóveis eram construídos com recursos de investidores nacionais, pois foi criado em 1972 a lei de incentivos fiscais para o turismo.

Conforme Gorini e Mendes (2005, p.117), a primeira rede internacional a entrar no país foi a Hilton Internacional Corporation no ano de 1971, logo após, em 1974, outras redes começaram também a operar. Porém nos anos seguintes tem-se um período de estagnação que só acaba no final da década de 80, em que a acirrada concorrência internacional faz com que novas cadeias internacionais entrem no país a fim de diversificar seus mercados e prestar serviços em escala mundial.

Com o fim do processo inflacionário, dos investimentos dos fundos de pensão, bem como o aumento da profissionalização da administração dos hotéis, principalmente das redes, marcaram o mercado hoteleiro. (GORINI e MENDES 2005, p.118).

Segundo Tuch apud Campos (2005, p.11), “um estudioso do assunto pode dizer que a época moderna da hotelaria brasileira começa em 1971, com a inauguração do Hilton Hotel São Paulo, na avenida Ipiranga, o primeiro empreendimento com bandeira de uma rede estrangeira. Entretanto, sempre gosto de dizer que essa época começou 20 anos depois, com a explosão descontrolada de construções de empreendimentos hoteleiros nos anos de 1990”, pois para ele até esse momento na história da hotelaria brasileira, não existiam esforços para que a mesma se desenvolvesse, muito menos para quem um produto diferenciado entrasse em cena, e foi somente a partir de 1990 que este cenário mudou.

Atualmente, segundo Amazonas e Goldner (2004), o Brasil conta com aproximadamente 129 redes hoteleiras, que disponibilizam ao mercado 525 hotéis, em um total de 79.242 apartamentos. Destes, cerca de 49,96% são redes nacionais e 50,04% internacionais. E têm-se como projeções futuras, segundo estudos das mesmas autoras, que estas redes aumentarão seus empreendimentos.

Para que as redes continuem em expansão é preciso fazer um bom planejamento embasado em uma boa administração para poder atingir os objetivos. O próximo sub-tópico trará um pouco da questão da administração e trabalhará mais especificamente com a os tipos de administração hoteleira.

1.2 ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

Como o estudo em questão é a administração hoteleira, é preciso entender primeiramente, o que vem a ser administração em um sentido geral. Assim, será feita uma breve explanação sobre seu conceito e logo em seguida sobre a administração hoteleira mais especificamente.

Para compreender a administração é preciso, primeiramente, entender o que vem a ser as organizações, afinal, foi devido ao desenvolvimento e complexidade das mesmas que surgiu a necessidade de administrar.

Para Chiavenato (2007, p.6), “a organização é a maneira pela qual a sociedade consegue que as coisas sejam feitas. E a administração é a ferramenta, a função ou o instrumento que torna as organizações capazes de gerar resultados e produzir o desenvolvimento”. Entende-se, então que as organizações são as empresas, e que elas buscam os resultados através da administração.

A administração, como afirma Maximiano (2004, p.33), é uma palavra antiga, que vem do latim e tem como significado ação, sendo definida por diversos autores, como:

- “Conjunto de princípios, normas, funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”. (FERREIRA, 2004, p.53).

Pode-se desta forma comparar a administração hoteleira, mais especificamente nas redes hoteleiras, pois também, busca através de padrões alcançar metas e objetivos.

- “Administração é o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2007, p.4 apud CERTO, 1994, p.35).

- “Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos”. (CHIAVENATO, 2007, p.4 apud STONER; FREEMAN & GILBERT, 1995, p.35).
- “Processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”. (MAXIMIANO, 2004, p.33).

Desta forma, entende-se que a administração busca alcançar objetivos, seja através de recursos materiais ou humanos, planejando, controlando e organizando estratégias para o desenvolvimento das organizações, ou seja, das empresas. Que se comparada com a administração hoteleira, encontra-se muito na questão das redes, na busca da excelência através da padronização, que é uma forma de controlar e organizar, podendo desta forma alcançar os objetivos, como satisfazer o cliente, obter uma boa ocupação, com redução dos custos.

Portanto, a tarefa da administração conforme Chiavenato (2007, p.4)

“consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos da melhor forma possível”.

Então se entende que a administração é a responsável pelo bom desenvolvimento e alcance dos objetivos das empresas, buscando isto através do planejamento, organização e liderança de todos os membros que compõem a mesma, independente da característica do empreendimento.

Deste modo, a hotelaria, que como visto anteriormente, é classificada como um empreendimento, também necessita de uma administração para que possa atingir seus objetivos e metas. Segundo Ismail (2004, p.9) para se compreender

como funciona um hotel moderno é importante entender sua estrutura básica de administração e verificar como ela se relaciona com o sistema de propriedade do hotel. Esse relacionamento recebe o nome de gestão da hospedagem e classifica um hotel no momento em que ele é constituído.

Assim, existem cinco formas principais de gestão de hospedagem, que são:

Hotéis operados pelos proprietários são historicamente entendidos como os representantes do primeiro tipo de gestão de hotéis, as primeiras e mais antigas opções de hospedagem eram oferecidas em residências. Um hotel em que trabalham seu proprietário e sua família é considerado operado pelo proprietário. Comumente conhecidos como hotéis “familiares”, esses empreendimentos operados pelo proprietário são limitados pelo tamanho da família do próprio dono. ISMAIL (2004, p.9)

Pode-se dizer que os hotéis que tem como base a administração dos familiares são hotéis menores, que se prendem ao tamanho da família, por isso possuem algumas limitações em relação aos serviços, tendo em vista que os mesmos são realizados por seus integrantes, são eles que preparam as refeições, limpam os quartos e realizam todo tipo de tarefas.

É importante ressaltar que existe uma grande diferença para com os hotéis que são administrados pelos proprietários, que são hotéis baseados nos familiares, porém seus serviços são prestados por pessoas contratadas, apenas a administração geral fica por responsabilidade dos mesmos. Conforme confirma Ismail (2004, p.10):

“Hotéis administrados pelos proprietários são empreendimentos de grande ou pequeno porte em que o proprietário contrata funcionários – que não são seus familiares – para auxiliar na operação da propriedade. A gerencia geral permanece sob a responsabilidade do proprietário, mas as rotinas operacionais podem estar sob a responsabilidade de outras pessoas”.

O terceiro tipo de gestão de hospedagem são os hotéis independentes que não são participantes de redes hoteleiras conforme explica Ismail:

“Hotéis independentes também não são afiliados a redes. Nesses hotéis, o proprietário não desempenha nenhum papel nem na administração nem no dia-a-dia das operações. Um grupo de gerentes independentes é responsável, perante o proprietário, pelo desempenho do hotel. Esse tipo de administração é mais comum do que os dois anteriores. Nos casos em que o hotel é propriedade de um grupo de investidores, o fato de a gestão ser independente elimina qualquer potencial conflito de interesses”. ISMAIL (2004, p.10).

Entende-se por hotéis independentes aqueles que não tem nem uma administração familiar, nem são administrados por redes, mas sim aqueles que contratam pessoas capacitadas em administrar empresas. Neste tipo de administração o proprietário apenas recebe os lucros e relatórios de desempenho do hotel.

Hotéis franqueados são hotéis independentes que se filiam a uma rede. Em um contrato de franquia, o proprietário - ou franqueado - paga uma taxa de franquia à rede hoteleira – franqueadora – em troca dos direitos de uso da marca. Além disso, a rede disponibiliza procedimentos padrão para a operação do hotel e outras orientações sobre a administração, de modo que o nível de qualidade e de serviços consistente seja mantido. O hotel franqueado também se beneficia das campanhas nacionais de *marketing* que podiam ser de custos proibitivos para um hotel individual. Nesses casos, o proprietário pode deixar a administração do hotel sob a responsabilidade de uma empresa de franchising, que atuará como representante do proprietário e implementará o contrato de franquia entre o proprietário e a rede hoteleira. ISMAIL (2004 p.10).

Pode-se compreender que os hotéis franqueados são aqueles que buscam através de um contrato uma rede que possui todo um sistema de administração, que conta com um sistema de padronização onde através de uma taxa o hotel independente passa a ter o nome de uma rede direitos ao sistema da mesma. O hotel pode escolher a forma de administração do empreendimento. Alguns proprietários que escolhem este tipo de sistema de administração, pois não querem se envolver com a operação do hotel em si.

Hotéis que operam sob o sistema de contrato de administração são atualmente os mais comuns no mercado. Um hotel sob o contrato de administração é similar a uma franquia no que se refere ao fornecimento de padrões para a execução de procedimentos operacionais, bem como de metas em termos de qualidade e de nível de serviços. Entretanto, esses hotéis diferem daqueles, na medida em que são efetivamente operados pelas próprias empresas que fornecem os padrões (ao contrário de um hotel franqueado, que pode escolher o próprio sistema de administração). Ismail (2004, p.12)

Os hotéis que trabalham com os sistemas de contrato de administração são aqueles que possuem administração semelhante à franquia, porém a administração tem que ser a da própria empresa, ou seja, o proprietário não possui o direito de escolha de administração.

Deste modo, é preciso ter cuidado para não confundir os contratos de franquia com os contratos de administração, pois os dois proporcionam muitos dos mesmos benefícios, mas as formas de administração são diferentes.

Para melhor compreensão tem-se a tabela abaixo que traz as diferenças entre os Contratos de Franquia e de Administração.

TABELA 01 - Franquia *versus* contrato de administração.

Contratos de Franquia	Contratos de Administração
Maior controle de qualidade	Menor controle de qualidade
Taxas maiores para os proprietários	Taxas menores para os proprietários
Menor controle do proprietário	Maior controle do proprietário
Funcionários de nível mais elevado	Diversos níveis de experiência e treinamento dos funcionários
Expectativas de desempenho mais altas	—

Fonte: Adaptado de Ismail, Ahmed. Hospedagem: front office e governança. São Paulo, 2004.

Assim, é possível ver que existem determinadas formas de gestão na hotelaria, cada qual com suas peculiaridades. Cabe aos hotéis decidirem qual delas é a melhor para que o empreendimento alcance os objetivos e seja bem sucedido.

No próximo capítulo, será possível compreender melhor o contrato de franquia, sua estrutura, os benefícios que o mesmo possui e oferece para franqueado, bem como os seus limites.

2. SISTEMA FRANCHISING

Neste capítulo, será possível compreender o que é o *franchising*, desde sua definição, passando pela parte do contrato, em empresas a duração do mesmo, a implantação do sistema hoteleiras, bem como as vantagens e desvantagens que o mesmo apresenta para ambas as partes envolvidas.

2.1 DEFINIÇÃO DE FRANCHISING

Como o presente estudo está focado na administração de hotéis que participam de uma rede hoteleira, nada melhor que entender bem como funciona esse tipo de administração. Assim, tem-se a definição para depois compreender todo seu sistema.

Para a IFA (International Franchise Association)

“Franchising é uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o primeiro oferece ou é obrigado a manter uma atenção permanente ao negócio do segundo. O franqueador, por sua vez, investe seus próprios recursos em seu próprio negócio, o qual será operado sob um nome comercial comum e de acordo com um “formato” padrão estabelecido e controlado pelo franqueador”. (SEBRAE-RJ)

E no Brasil ele é definido pelo art. 2º da Lei 8.955/94

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de

distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”. (SEBRAE-RJ)

Segundo o *site* do SEBRAE - RJ, o Brasil é o quarto maior país do mundo em redes franqueadoras e o sexto em redes franqueadas, devido ao fato que o *franchising* constitui uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, cujos riscos, incertezas e experiências são compartilhados entre o franqueado e o franqueador. Isto ocorre via união entre o capital (do franqueado) e o know-how (do franqueador), o que diminui os riscos do empreendimento não obter sucesso, permitindo rápido crescimento, com uma melhor distribuição dos serviços e produtos.

Segundo Curtis e Hoffmann (2008, p.2),

“a propensão no setor de hospedagem tem avançado no sentido de hotéis de cadeia internacional, os quais têm potencial de crescimento, de produtividade, um conceito de economia de escala e vantagens que uma empresa maior dispõe. As fusões e as aquisições também acontecem na hotelaria, criando mega-companhias. As tendências atuais rumo à globalização, à rápida mudança tecnológica e, a pressão intensificada da concorrência têm feito com que os hotéis, principalmente os independentes, atuem de forma cooperada, como fator de sobrevivência mercadológica. A lógica da configuração em rede surge a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre organizações, almejando tornarem-se competitivas”.

Por isso, para conseguir administrar grandes empreendimentos e devido à questão da concorrência muitas empresas estão buscando sistemas de gestão de parcerias. Um deles é conhecido como *franchising* ou franquias, este sistema é definido por Castelli (2006, p.24) como sendo “sistema comercial pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca, acesso ao *know-how* de operação e a concessão comercial (sistema de distribuição)”.

Já para Barroso apud Castelli (2004, p.24) “é uma das alternativas mais eficientes de crescimento empresarial que, como canal de distribuição de bens e serviços, proporciona um diferencial em relação à concorrência e equilíbrio de resultados entre os participantes de seu sistema”. Este tipo de administração facilita o processo, pois fornece toda uma estrutura de apoio e suporte, além da facilidade na divulgação do empreendimento, o que acaba por baixar os custos.

Assim, pode-se definir que “franqueador é aquele que concede o direito e o franqueado é aquele que recebe o direito de usar a marca e todo o *know-how* do franqueador”. (CASTELLI, 2006, p.27).

Esse tipo de sistema permite ao investidor montar ou adaptar um hotel conforme os padrões da marca que determinam desde as estruturas físicas até o sistema administrativo, ou seja, de gestão, além do sistema de distribuição, que faz com que o hotel seja bem mais divulgado por um custo bem menor. Tem-se então que esse sistema busca através de uma parceria trazer benefícios para ambas às partes, de um lado o franqueador que oferece todo um sistema e do outro o franqueado que pagará pelos direitos de uso.

A franquia pode ser classificada, segundo o SEBRAE, conforme a geração e o grau de desenvolvimento, pois se evita possíveis riscos para o franqueado. Os itens analisados são: o tipo de concessão, o nível de profissionalização, tendência de mercado, grau de risco, liberdade de ação para o franqueado, contrato, investimento do franqueador, tipos de assistência e experiência piloto.

Para melhor compreensão, o SEBRAE apresenta uma tabela dessas gerações, que segue abaixo:

TABELA 02 - Estágio de desenvolvimento de uma franquia.

Franquia primeira geração	<ul style="list-style-type: none"> • tipo de concessão: produto/serviço e marca. • nível de profissionalização: baixo. • tendência de mercado: tende a desaparecer. • grau de risco: oferece muitos riscos a ambas as partes. • liberdade de ação para o franqueado: grande • contrato: é raro um contrato entre as partes. • investimento do franqueador:pouco. • tipos de assistência/consultoria: falta de assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede. • experiência piloto: pode oferecer apenas know-how de uma única experiência piloto de comercialização.
Franquia segunda geração	<ul style="list-style-type: none"> • tipo de concessão: produto/serviço e marca. Revenda/distribuição exclusiva. • nível de profissionalização: baixo/médio. • tendência de mercado: pouca duração • grau de risco: oferece riscos a ambas as partes • liberdade de ação para o franqueado:menor liberdade ao franqueado. • contrato: é eventual um contrato entre as partes. • investimento do franqueador: médio. • tipos de assistência/consultoria: pouca assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede. • experiência piloto: pode oferecer apenas o know-how de uma única ou de algumas experiências piloto de comercialização. Normalmente, só o primeiro franqueado, se for bem sucedido, serve como modelo.Exemplo: corretores de franquias, sem manuais de informação ou sem contratos específicos da modalidade de franquia.
Franquia terceira geração	<ul style="list-style-type: none"> • tipo de concessão: produto/serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva. • Operação comercial do negocio. • nível de profissionalização:alto • tendência de mercado: tende a permanecer à médio prazo. • grau de risco: oferece grau médio de riscos de ambas as partes. • liberdade de ação para o franqueado: menor liberdade ao franqueado • maior controle pelo franqueador. • contrato: é normal um contrato entre as partes. • investimento do franqueador: médios. • tipos de assistência/consultoria: avanço na assistência na operação do negocio e na tecnologia de rede. • experiência piloto: pode oferecer planejamento e experiência de várias unidades piloto.Busca maior controle de gestão de unidades franqueadas.
Franquia quarta geração	<ul style="list-style-type: none"> • tipo de concessão: produto/serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva. • nível de profissionalização:alto. • tendência de mercado: em alta. • grau de risco:oferece pouco risco de ambas as partes. • liberdade de ação para o franqueado: pequena • contrato: há sempre um contrato entre as partes. • investimento do franqueador:muito investimento em qualidade de rede. • tipos de assistência/consultoria: grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede. Muita assistência em planos estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em franquias. • experiência piloto: oferece grande know-how e inúmeras experiências piloto de comercialização.
	<ul style="list-style-type: none"> • tipo de concessão: produto/serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva. • Operação comercial do negocio. É o melhor tipo de franquia. • nível de profissionalização: altíssimo.

Franquia quinta geração	<ul style="list-style-type: none"> • tendência de mercado: em alta, principalmente no exterior. • grau de risco: mínimos riscos para ambas as partes. • liberdade de ação para o franqueado: mínimo. • contrato: exige contrato entre as partes. • investimento do franqueador: grande investimento com altíssima tecnologia. • tipos de assistência/consultoria: grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede. Muita assistência em planos estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em franquias. • experiência piloto: muitas unidades próprias para experiência piloto, além das demais unidades franqueadas.
--------------------------------	---

Fonte: disponível em http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/definicao-negocio/tipos-de-negocios/franquia/136-estagios/BIA_136/integra_bia. Acesso em 24 set. 2008

Também, o sistema de franquia pode ser entendido de diversas maneiras, quanto à modalidade do negócio, à atuação geográfica e à remuneração. Assim, é preciso analisar o qual será o mais adequado ao negócio em questão.

Em relação à modalidade do negócio o SEBRAE diz que pode ser individual, em que apenas uma franquia entre em cena, independente do negócio anterior, sendo a mais utilizada. A franquia de conversão, na qual os conhecimentos do franqueador são repassados ao franqueado, apenas melhorando o negócio atual, adaptando-o a franquia, para que este aumente sua lucratividade.

Além disso, a franquia combinada que reúne várias franquias diferentes, desde que ambas estejam de acordo. E para completar tem-se a franquia *shop in shop*, onde o empresário inclui em seu ramo de negócio outro ramo de franquia. E a franquia de mini-unidades, que busca uma franquia individual para empreendimentos pequenos, onde se possa centralizar em unidades satélites.

Para melhor compreensão alguns exemplos como, postos de gasolina com lojas de conveniências como franquia combinada, e quiosques montados em supermercados e *shopping centers* como *shop in shop*.

Portanto, em relação à modalidade do negócio, a definição que melhor apresenta-se ao estudo é definição de franquia de conversão, em que o empreendimento já existe, mas precisa de uma franquia que ordene e faça com que

a empresa funcione da melhor maneira possível, muitas vezes necessitando de uma adaptação na estrutura.

Já em relação à atuação geográfica, o SEBRAE apresenta seis franquias que são definidas como unitária, na qual o franqueador cede o direito de implantação e operação ao franqueado, exige local próprio e exclusividade. A múltipla, que permite ao franqueado formar sua própria rede local ou regional, envolvendo outras franquias unitárias. A regional, que abre atuação geográfica ao franqueado, por tempo e áreas determinadas.

A franquia de desenvolvimento de área, a qual tem atuação geográfica definida, possibilitando ao franqueado abrir outras unidades com outras parcerias, em sua área de atuação. A máster, que é a franquia limitada à determinada região geográfica. Para encerrar as de atuação geográfica, tem-se a de representação, na qual o franqueador não cede os direitos geográficos de atuação.

E para finalizar os tipos de franquia, as relacionadas à remuneração, que são as de distribuição, a qual se tem a remuneração básica do franqueador com base nos produtos e serviços, não havendo uma taxa explícita de royalties² ou taxa inicial de franquia.

A franquia pura é a modalidade que ocorre mais no setor de alimentos e serviços, ela oferece mais tecnologia, com taxas de royalties e taxas de franquia sobre a rentabilidade. E a mista, que se caracteriza pelas taxas de fornecimento de produtos, royalties, taxas de franquia.

² Valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador. Em geral, é um percentual sobre o faturamento, mas, em alguns casos, incide sobre as compras de produtos ou serviços do franqueado.

Então, pode-se dizer que o presente estudo está relacionado às modalidades franquia unitária na atuação geográfica e as relacionadas à remuneração são de distribuição e pura.

Após essa idéia do que é o sistema de franquia, vale ressaltar como funciona o contrato do mesmo, afinal, será o contrato quem ditará as regras para o bom desenvolvimento do empreendimento, pois o mesmo envolve vários fatores de caráter legal. Segundo Castelli (2006, p.30) sistema de franquia é a concessão do sistema operacional (*Know-how*), concessão da marca, concessão comercial e de assistência, inclusive na implantação de novas unidades, e que exigem um contrato.

Para compreender um contrato é necessário compreender os termos que nele estão inseridos e que segundo Castelli (2006, p.30) no sistema de franquia vale citar:

- “Franchising é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, em que os direitos de uso de marca e da tecnologia de negócios de uma empresa são cedidos contratualmente a terceiros, mediante certas condições e o pagamento de determinadas taxas;
- Franqueado indica aquele que recebe a licença ou a concessão do direito de uso da marca, dos produtos e serviços;
- Franqueador é a empresa que cede o direito de uso da marca, de produtos e serviços de outrem;
- Franquia denomina o sistema como um todo
- Circular de Oferta de Franquia é o documento que deve conter informações completas sobre a empresa franqueadora e seus sócios, sua situação financeira e patrimonial, o negócio-objeto da franquia e seu funcionamento, incluindo valores de investimento necessário à implantação do negócio e planilhas financeiras nas quais sejam projetadas receitas e despesas, lucratividade e expectativa de retorno do capital investido;

- Royalties é o valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador. Em geral, é um percentual sobre o faturamento, mas, em alguns casos, incide sobre as compras de produtos ou serviços do franqueado.
- Taxa de franquia é o valor cobrado para ter o direito de entrar no sistema e para fazer parte da rede de franquias;
- Taxa de publicidade é um percentual sobre o lucro, cobrado pelo franqueador, com a finalidade de financiar as campanhas de publicidade, propaganda e a promoção de produtos e serviços oferecidos no mercado”.

Após a compreensão dos termos do contrato cabe destacar quais as etapas que compõem todo esse processo. Segundo Pinto (2007), a documentação legal da franquia vai desde a circular de oferta de franquia, já mencionado acima, passando pelo Pré-contrato até o contrato propriamente dito, em que ocorre a implantação.

O Pré-contrato é apenas uma forma de formalizar a franquia até que o contrato seja realmente efetivado, sendo que pode levar até noventa dias. Já com o contrato pronto, é possível oficializar a franquia, deixando claro quais são os direitos e obrigações de ambas as partes.

Segundo Pinto (2007), “o principal objetivo do contrato de franquia deve ser definir as normas que devem reger a relação comercial que envolve basicamente a concessão de venda de produtos e/ou serviços associada, a transferência de métodos e técnicas de operação do negócio, do direito de uso da marca, e, principalmente, a assistência contínua que o franqueador prestará ao franqueado”.

Vale salientar, que segundo Castelli (2006, p.31), este tipo de contrato, *franchising*, implica obrigatoriamente a concessão da marca, a qual é identificada por modelos, slogans, cores, nomes, sinais, equipamentos, métodos de exploração. E que em relação a sua duração, normalmente há a renovação do contrato, mas que o mesmo pode ter seu término motivado pelo não cumprimento das cláusulas

estabelecidas no contrato ou por envelhecimento dos equipamentos e das instalações que acabam por descaracterizar a marca.

Em relação às características do contrato, Castelli (2006, p.31) coloca as condições bilaterais, em que cada uma das partes, franqueado e franqueador, têm seus direitos e obrigações, sendo os direitos do franqueador classificados como: direito exclusivo e inalienável sobre o sistema (idéia, plano) concebido; direito de revisão do sistema; sobre as melhorias aportadas ao sistema; de controle do uso do sistema. E do franqueado, o direito de explorar o estabelecimento com o nome da marca da cadeia, do sistema operacional e comercial do franqueador, de acordo com as normas estabelecidas em contrato.

Muitas vezes faz-se necessário à adaptação do estabelecimento aos padrões da franquia para definir empreendimentos semelhantes aos já existentes, e que conforme Proserpio (2007, p.41):

“cada rede hoteleira possui um conjunto de normas e padrões que refletem a filosofia da rede ou marca, e que são seguidos nos novos projetos em todo o planeta, tanto no que diz respeito às instalações físicas dos meios de hospedagem associados à marca/rede, quanto aos padrões de prestação dos serviços. Em geral, não há recomendações específicas quanto a fachadas e conformação externa das edificações; a preocupação maior das redes hoteleiras refere-se as especificações dos materiais de acabamento (a exemplo, carpete anti-chamas), mobiliário (a exemplo de camas e colchões de padrão internacional) e equipamentos (a exemplo de frigobar silencioso, com degelo automático, acesso a internet e canais internacionais), cujo a instalação é rigorosamente fiscalizada pelas redes.”

É preciso que o hotel faça as mudanças necessárias para que o mesmo adquira as características semelhantes aos dos empreendimentos que possuem a mesma marca. Tendo em vista que alguns clientes buscam determinadas marcas por saberem o que estão comprando, conforme afirma Proserpio (2007, p.62) “a expansão das redes internacionais de hotéis no país poderá estar contribuindo para o crescimento do turismo receptivo internacional, na medida

em que atraem um conjunto de viajantes que só admitem se hospedar em hotéis de marcas reconhecidas”, ou seja, sabem onde estarão hospedados e como serão atendidos, possuem confiança na marca.

Assim, o processo de implantação de uma rede, envolve vários fatores, desde contratos, até as adaptações tanto físicas quanto administrativas. É um procedimento que envolve as duas partes, na qual ambas possuem direitos e obrigações e cabe a cada uma cumpri-las, para que consigam atingir as metas e objetivos impostos na administração e no contrato. Para exemplificar o contrato de franquias, apresenta-se no anexo I o modelo do mesmo.

2.1.2 Vantagens e desvantagens do sistema franchising

Quando se analisa um sistema e pretende-se fazer parte do mesmo, faz-se necessário analisar quais serão os benefícios e os malefícios de unir-se ao mesmo. Assim, na franchising não seria diferente, e quem aborda essas vantagens aplicadas à hotelaria é Castelli (2006, p.28) e tem-se que essas se manifestam de vários ângulos como, por exemplo, sobre o aspecto técnico, o qual através de equipamentos pode oferecer a prestação de serviços de uma forma melhor o que permite uma boa produtividade.

Sobre o aspecto econômico é possível observar que como os serviços, financeiros, administrativos e comerciais, são comuns, os custos acabam reduzidos. E para o quadro pessoal, o sistema oferece um contínuo aperfeiçoamento dos

colaboradores, através de *trainees*³ voltados à capacitação dos mesmos, além das melhores possibilidades de ascensão profissional.

Esses são alguns itens que fazem à diferença na hora de analisar um hotel em que a administração é feita pelo próprio proprietário, pois abordam questões como custos e produtividade que são mais difíceis de se obter quando se trabalha isoladamente. Sem comentar que um funcionário que trabalhe em uma rede tem maiores chances de ganhar uma promoção, não só no local de trabalho, mas em toda a rede.

Têm-se também as vantagens de cada uma das partes integrantes deste sistema que conforme Castelli (2006, p.29) são:

- Vantagens para o franqueado:
 - rentabilidade imediata, pois um hotel sob o sistema de franquia consegue atingir o ponto de equilíbrio mais rapidamente que outros independentes;
 - sucesso econômico: em virtude da experiência e da obrigação moral do franqueador em torná-lo rentável;
 - racionalização operacional: o franqueador oferece uma série de serviços, como central de compras, sistema de reservas, publicidade, que proporcionam uma diminuição dos custos operacionais.
- Vantagens para o franqueador:
 - quanto aos investimentos: o franqueador, representado pela cadeia de hotéis, não necessita de somas vultosas para expandir a sua rede, já que os investimentos imobiliários correm por conta do franqueado;
 - quanto a expansão: o franqueador após ter adquirido a confiança da clientela pela sua boa imagem de marca no mercado, permite uma expansão mais rápida.

Para as vantagens pode-se compreender que a rede após obter nome no mercado terá uma clientela permanente, que a buscará em outros locais, ou seja,

³ Treinamentos específicos oferecidos pelo sistema franchising para capacitação dos colaboradores.

buscará nos hotéis que implantaram a marca da mesma, tendo-se assim, o bom desempenho do hotel, e isto trará benefícios para ambas as partes.

Entretanto, como comentado acima existem os limites, ou seja, as desvantagens que ocorrem do mesmo modo para ambas as partes e que serão mencionadas a seguir por Castelli (2006, p.29) como sendo:

- Desvantagens para o franqueado:
 - Gastos com a filiação;
 - Contribuições diversas: o franqueado deve pagar os denominados gastos com a franquia, como contrapartida de uma série de serviços prestados pela cadeia (percentual sobre a receita anual, publicidade, formação de pessoal qualificados e gastos administrativos);
 - Liberdade vigiada: para garantir a qualidade dos serviços e a imagem da cadeia, o franqueador impõe exigências, limitando o franqueado no seu modo de agir;
 - Riscos: ambas as partes correm riscos, porém o maior deles fica com o franqueado, devido ao fato que o franqueador não assume as responsabilidades financeiras do franqueado.

- Desvantagens para o franqueador:
 - Perda parcial do controle;
 - Maior custo de supervisão;
 - Perda de sigilo;
 - Risco de desistência;
 - Autonomia;
 - Planejamento;
 - Cuidados para a seleção;
 - Perda da padronização.

Em relação a essas desvantagens pode-se dizer que ambas as partes sofrem conseqüências indesejáveis, e acabam por perder liberdade de ação, pois se o franqueado passa a ter suas ações controladas, o franqueador tem seu sigilo

perdido, e se este tem gasto com a filiação, o outro passa a ter gastos com supervisão.

Assim, essas vantagens e desvantagens fazem parte de qualquer processo que envolva duas partes e que o assunto em questão seja investimento, pois independente de qual parte seja este, ambas podem ganhar ou perder de alguma forma, como supracitado por Castelli.

O capítulo a seguir trará a análise desse sistema de franquia, através de entrevistas que mostrarão se a teoria do sistema franchising abordada neste capítulo realmente é compatível com a prática.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA REDE EM HOTEL DA CIDADE DE PONTA GROSSA

O terceiro capítulo vem por meio de uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa, em que se busca aliar a teoria com a prática, através de entrevistas realizadas em um dos hotéis da cidade de Ponta Grossa que implantou uma rede em sua administração. Entrevistou-se um dos diretores responsáveis pela implantação dentro da rede, um dos cargos de chefia do hotel e um dos colaboradores que participou da transição e ainda se encontra no hotel.

Faz-se necessário uma breve explanação sobre a cidade onde o estudo foi realizado, a cidade de Ponta Grossa, com uma área total de 2.068 Km², está localizada na região dos Campos Gerais no Estado do Paraná. Possui uma população de 306.351 habitantes, dos quais 272.946 residem em área urbana, conforme dados do IBGE (2007).

A cidade destaca-se por ser um importante entroncamento rodoferroviário, além de possuir um forte pólo metal-mecânico e industrial, um comércio diversificado, um centro técnico-educacional e uma agricultura com ênfase na produtividade. Além disso, a cidade conta com um complexo de atrativos naturais, históricos e culturais que podem ser explorados pelos visitantes. (Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, 2008)

Por ser um forte pólo metal-mecânico e industrial, a cidade atrai muitos empresários e com isso movimenta o turismo de negócios, foco dos hotéis da cidade, que conforme já mencionado, é um dos segmentos que vem ganhando abrangência no mercado nos últimos anos.

Para a realização de uma das entrevistas foi escolhido um hotel da cidade de Ponta Grossa que possuía administração independente e optou por implantar uma rede em sua administração. Para preservar a identidade da empresa optou-se por chamar o hotel em questão de Hotel X. Este foi escolhido para poder compreender quais são os motivos que levam hotéis independentes ou familiares a buscarem outras formas de administração.

A pessoa que forneceu os dados na entrevista no hotel X que implantou a rede tem um cargo de chefia, durante o trabalho será identificado como entrevistado A, já o colaborador do hotel será identificado como entrevistado B, ambos passaram por toda a mudança durante a implantação da rede hoteleira, pois já eram colaboradores do hotel, quando o mesmo possuía administração independente. A outra pessoa entrevistada foi a responsável pela implantação da rede Y em vários hotéis independentes, o identificaremos como entrevistado C.

Após a entrevista no Hotel X, localizado na região central da cidade de Ponta Grossa, e com a pessoa da rede Y foi possível avaliar na prática as questões relacionadas à implantação de uma rede hoteleira.

O hotel em questão possui toda a estrutura necessária para atender um hóspede que está na cidade para tratar de negócios. A estrutura oferece aos clientes *internet wi-fi* nos apartamentos e áreas comuns, *business center*, infra-estrutura para realização de eventos e convenções, UH's (unidades habitacionais) classificadas para este tipo de cliente, além de funcionários bilíngües aptos a atender empresários estrangeiros, entre outros.

A implantação da rede Y no hotel X ocorreu há mais de um ano, sendo que o contrato foi elaborado com duração de 15 anos, o qual pode ser rompido por ambas as partes em qualquer momento, mediante o pagamento de uma multa.

A rede hoteleira Y vê o mercado da cidade de Ponta Grossa como um mercado extremamente promissor, e muito importante para a rede como um todo, segundo o entrevistado C.

Foi questionado ao entrevistado C sobre a alteração na demanda do hotel após implantação da rede hoteleira Y, onde o mesmo respondeu que:

...sem dúvidas a demanda aumentou consideravelmente, apresentando um acréscimo em torno de 25%. Pela minha experiência e vivência isto geralmente acontece, principalmente devido a padronização e profissionalização dos serviços oferecidos.

O que também foi confirmado pelos entrevistados A e B, que realmente houve uma melhora na demanda.

Com a realização da pesquisa foi possível perceber que os principais motivos que levam um hotel independente a filiar-se a uma determinada marca são devido à presença e força comercial que a mesma possui no mercado, por pertencer

a um grupo que já está consolidado, pelo nome e prestígio perante o *trade* e os clientes.

Outro importante motivo é a questão do *know-how*, é adquirir um sistema estabilizado e padronizado, bem como suas técnicas e experiências, sem contar na divulgação do empreendimento que a mesma proporciona, segundo dados do Hotel X. O que se confirma quando a rede Y diz que na maioria dos casos os hotéis independentes procuram uma rede para administrar o hotel devido ao know-how operacional e a comercialização que se torna mais fácil ao participar de uma rede.

Em relação à escolha da rede, a pessoa da mesma comentou que geralmente os proprietários optam por uma rede que tenha o mesmo perfil do seu hotel. O entrevistado B comentou que por ser uma rede de hotéis séria, com objetivos e planejamento para desenvolver a venda do hotel nas principais regiões do país. Já o cargo de chefia do hotel X, entrevistado A, falou que após vários estudos e análise de várias franquias, bem como um estudo das mesmas em relação ao mercado da cidade de Ponta Grossa, o hotel X optou por determinada rede hoteleira (identificada no trabalho como rede Y) devido à tradição da mesma e por ser uma empresa paranaense.

Além de a rede ser mais flexível em relação a determinadas adaptações, pois as adaptações foram mais intensivas na parte administrativa (gerencial), parte financeira, que antes era um serviço terceirizado, divulgação do hotel, principalmente nos *folders*, *slogans*. Na parte física da empresa as modificações iniciais foram poucas, bem como no quadro dos colaboradores, que foram na sua maioria mantidos apenas passando por treinamentos específicos da rede e que segundo o entrevistado B possibilitou a padronização no atendimento, os uniformes dos

funcionários passaram a ser dos padrões da rede e também o sistema operacional.

O que se afirma com as palavras do diretor de implantação da rede:

“o hotel passou por várias modificações, como implantação de um novo sistema hoteleiro, novos *layouts* de toda a parte de comunicação interna e externa. Além do que todos os colaboradores passaram por treinamentos para adequação aos padrões da rede”.

Referente às vantagens que a implantação da mesma pode trazer para o hotel, os itens mais apontados pelo cargo de chefia do hotel X foram à questão do know-how, a questão de uma maior divulgação por um custo menor, que segundo o entrevistado, com a rede é possível divulgar o hotel no país todo, o que para um hotel independente, como era antes o caso do empreendimento em questão, seria impraticável.

Outra vantagem é a opção de crescimento dos colaboradores não somente dentro da unidade hoteleira em que se encontram, mas em toda a rede. Para o colaborador B as vantagens estão em ter o hotel divulgado junto a uma rede e a confiabilidade maior dos clientes.

Já para as desvantagens teve-se como resposta que elas certamente ocorrem, mas não foram citadas pelo Cargo de chefia e nem pelo colaborador B. Apenas foi mencionado que para o franqueado este tipo de investimento só traz retorno em longo prazo, e isto precisa ficar claro desde o início.

Para o diretor de implantação da rede Y, quando o hotel é de médio porte só existem vantagens, como maior força comercial perante o mercado, maior controle e padronização dos serviços, constantes auditorias internas, know-how da rede, entre outras. A procura por uma rede muitas vezes se torna desvantajosa para hotéis de pequeno porte, pois o faturamento é reduzido de acordo com o porte do hotel e de qualquer maneira se paga a taxa de administração da rede.

Durante as entrevistas foi levantada também em questão à situação dos hóspedes habitués, como eles perceberam essa implantação. O entrevistado da rede hoteleira comentou que a rede faz um acompanhamento contínuo com todos os seus clientes, sejam eles habitués ou não, através dos gerentes de contas que estão espalhados por todo o Brasil. E que no caso específico de Ponta Grossa contam com um gerente especificamente para o desenvolvimento deste trabalho.

Então se obteve com o cargo de chefia que vivenciou a mudança, que para alguns hóspedes foi muito boa a mudança da administração, já para outros causou alguns desagrados no período da implantação, pois conforme o cargo de chefia, os hóspedes reclamaram, devido a quedas no sistema, falta de notas fiscais no período de transição de hotel independente para rede. Esses inconvenientes acabaram por afastar alguns hóspedes, por outro lado, conforme dados fornecidos na entrevista, alguns clientes buscaram o hotel pelo fato estar ligado a determinada rede.

Também sobre a questão da parte do quadro profissional foi mencionado na entrevista que antes da rede o cargo de chefia era apenas o colaborador do hotel X e que com a implantação da rede ele passou a ser o colaborador da rede Y, em que as possibilidades de promoção profissional são bem maiores, assim como o reconhecimento deste profissional pelo *trade* hoteleiro.

A tese de muitos hóspedes buscarem o hotel devido ao fato de pertencer a determinada rede, também se comprova na entrevista, pois muitas pessoas passaram a hospedar-se no hotel X pelo fato de estar associado a uma determinada marca, por saberem os tipos de serviços que encontrarão .

Assim, foi possível perceber que a teoria realmente aplica-se a prática, que a busca de uma rede esta sim diretamente ligada aos conhecimentos que a mesma transmite ao hotel, ao fato de uma melhor divulgação com custos menores. Que as

vantagens e desvantagens realmente ocorrem, e que as vantagens agradam ambas as partes, franqueado e franqueador, e também as pessoas ligadas a esse sistema, ou seja, os colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O hotel, assim como qualquer outra empresa, necessita de uma administração para que possa atingir seus objetivos. Os tipos de administração que existem, mas especificamente o de franquias foi o motivo que despertou o interesse em compreender como funciona o sistema de gestão de uma das partes integrantes do Turismo.

Assim, no decorrer do estudo foi possível analisar as formas de administração que existem na hotelaria e que são conhecidas como gestão hoteleira, sendo classificadas em cinco categorias, cada uma com suas características.

Uma delas foi motivo de estudo do presente trabalho, conhecida como contrato de franquia, ou seja, o franchising, sistema pelo qual o franqueador oferece

determinados serviços ao franqueado mediante uma taxa. Este sistema vem sendo adotado pelos hotéis, principalmente os de administração familiar e independentes, devido ao nome e prestígio que a rede hoteleira possui no mercado, além do *know-how* de operação que é transferido ao empreendimento.

Para poder compreender todo esse processo, o presente trabalho buscou analisar o que vem a ser a administração em si, seguido da administração hoteleira especificamente, especificando por fim a parte da administração através do *franchising*.

Sendo que a realização de entrevistas, em um dos hotéis da cidade de Ponta Grossa que implantou uma rede e com um dos diretores de implantação do sistema franchising, fez com que fosse possível analisar a teoria com a prática a respeito da implantação de redes em hotéis com administração familiar ou independente. E comprovar que realmente os motivos que levam os hotéis a implantarem redes estão ligados as vantagens que as mesmas oferecem, principalmente, as ligadas ao *Know-how* operacional, além da parte de comunicação ser mais abrangente, por um custo reduzido, o que para um hotel independente torna-se inviável.

Assim, tem-se que a implantação de redes é uma boa alternativa para os hotéis independentes, para que se tornem mais competitivos, e possam ser representativos frente ao mercado hoteleiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZONAS, E.; GOLDER, L. **Novos Rumos da Hotelaria**: as redes hoteleiras no Brasil. 2004. Disponível em <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=009>>. Acesso em 08 out. 2008.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L. de; JORGE, W. E. . **Hotel**: planejamento e projeto. 3 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

BENI, C. M. **Análise estrutural do turismo**. 3 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

BENI, C. M. **Análise estrutural do turismo**. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1997.

CAMPOS, J. R. V. **Introdução ao universo da hospitalidade**. Campinas: Papyrus, 2005. (Série Hospitalidade).

CANDIDO, I.; VIEIRA, EL DE. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 411.

CURTIS, L. F. DE; HOFFMANN, V. E. **Atributos de redes: um estudo nos relacionamentos do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)**. V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte, MG – 25 e 26 de agosto de 2008.

FERREIRA, A. B. DE H. **Novo Dicionário Aurélio: língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. da F. **Setor de Turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2205.pdf> >. Acesso em: 13 abr. 2007.

ISMAIL, A. **Hospedagem: Front Office e governança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Ponta Grossa – PR**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm>>. Acesso em 12 out. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. p. 434.

PINTO, C. R. **Etapas do desenvolvimento de uma franquia**. 2007. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/acesso-a-mercado/franquia-1/franquia>>. Acesso em: 15 de set. 2008.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no brasil: 1994 - 2002**. Disponível em <http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/artigos%20tecnicos/Premio%20EMBRATUR%20FGV%2020%20O%20avanco%20das%20Redes%20Hoteleiras%20Internacionais%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em 13 abr. 2007.

SEBRAE RIO DE JANEIRO. **Franchising: conceitos e legislação específica**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/acesso-a-mercado/franquia-1/franquia>>. Acesso em: 15 de set. 2008.

SEBRAE RIO DE JANEIRO. **Os diferentes tipos de franquia**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/acesso-a-mercado/franquia-1/franquia>>. Acesso em: 15 de set. 2008

SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DE MINAS GERAIS. **Turismo de negócios**. Disponível em <http://www.turismo.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=372&Itemid=9>. Acesso em: 28 de ago. 2008.

SERSON, F. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

Contrato de franquia empresarial: modelo. Disponível em:
<http://www.sofranquias.com.br/leis/contrato.php>>. Acesso em 09 out. 2008

Prefeitura Municipal de Ponta Grossa. Disponível em
<http://www.pontagrossa.pr.gov.br/acidade>>. Acesso em 07 out. 2008

ANEXOS

ANEXO I

Contrato de Franquia Empresarial - (*Modelo*)

Pelo presente instrumento particular, de um lado, na qualidade de FRANQUEADOR: _____ empresa com sede nesta capital situada na Rua _____ inscrita no C.G.C./MF sob no _____, neste ato representada por seu sócio-diretor _____ (nacionalidade), (estado civil), portador da Cédula de Identidade R.G. no _____ e de outro lado na qualidade de FRANQUEADO (nome), _____ (nacionalidade), (estado civil), (profissão), portador da Cédula de Identidade R.G. no _____, residente e domiciliado à Rua _____, (bairro), (cidade), (estado), que será automaticamente substituído neste contrato pela firma ou empresa que vier a constituir, tem entre si na melhor forma de direito, justo e acertado o presente CONTRATO PARTICULAR DE FRANQUIA EMPRESARIAL.

Considerações preliminares:

O FRANQUEADOR organizou-se para conceder e explorar a franquia _____, com o seu conhecimento técnico, sua assistência técnica e exclusiva propriedade;

O FRANQUEADOR é o único titular da marca _____, bem como dos logótipos e tudo bem mais imprescindível à operação do produto vinculado a essa

marca;

O FRANQUEADOR manteve diversos entendimentos com o FRANQUEADO dando todas as informações sobre a franquia através da CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA, bem como das obrigações, métodos e conhecimentos dos limites da franquia, fornecendo também outros manuais, a serem observados pelo FRANQUEADO para que possa desenvolver seu objeto satisfatoriamente.

As leis civil e comercial protegem o presente negócio jurídico e que as partes contratantes cumpriram todas as exigências legais e estatutárias necessárias à formalização do contrato, inclusive com registros nos órgãos competentes.

Acordam o presente contrato de franquia empresarial, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO

1. Este contrato tem por objeto a exploração, pelo FRANQUEADO, da marca comercial _____ de propriedade do FRANQUEADOR, conforme registro arquivado no I.N.P.I. sob no _____ de _____, além da utilização de todo o sistema operacional e administrativo ("know-how") desenvolvido pelo FRANQUEADOR.

CLÁUSULA SEGUNDA: GARANTIA DO FRANQUEADO

2. O FRANQUEADO poderá operar através da marca _____, com exclusividade em toda a cidade de _____, exceto com autorização expressa do FRANQUEADOR.

CLÁUSULA TERCEIRA: PRAZO CONTRATUAL

3.1. Este contrato é pelo prazo de 5 (cinco) anos a contar do dia _____ tendo seu término em _____.

3.2. Em caso de interesse na renovação do presente contrato por novo período de 5 (cinco) anos, o FRANQUEADO deverá comunicar sua intenção com 90 (noventa) dias de antecedência ao término do prazo contratual.

CLÁUSULA QUARTA: DOS DIREITOS DO FRANQUEADOR

4.1. Caberá exclusivamente ao FRANQUEADOR estipular a tabela de preços a ser praticada pelo FRANQUEADO em sua loja, não podendo este conceder descontos, fazer promoções ou liquidações sem prévia autorização por escrito do FRANQUEADOR.

4.2. O FRANQUEADO não poderá industrializar produtos com a marca _____, ainda que idênticos aos produzidos pelo FRANQUEADOR.

4.3. O FRANQUEADO não poderá nomear representantes de vendas, para vender ou trocar mercadorias compradas do FRANQUEADOR, a que título for sem a prévia

autorização do FRANQUEADOR.

4.4. Este contrato não cria vínculos empregatícios ou societários entre as partes, isentando o FRANQUEADOR de toda e qualquer responsabilidade com relação ao pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários dos empregados do FRANQUEADO.

4.5. O FRANQUEADOR terá pleno e irrestrito direito de fiscalizar o estabelecimento comercial do FRANQUEADO, inclusive livros, contabilidade, estoques, empregados, inclusive decoração de vitrines, vendedores, limpeza e disposição das mercadorias nas prateleiras, ficando a seu critério qualquer modificação que deva ser efetuada pelo FRANQUEADO.

CLÁUSULA QUINTA: DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR

5.1. Em cumprimento dos objetivos do presente contrato o FRANQUEADOR fica obrigado a prestar durante a vigência do presente contrato, plena assessoria ao FRANQUEADO no que diz respeito à gestão dos negócios como: controle de estoques, análise de mercado, sistema administrativo decorrentes da atuação do FRANQUEADO no comércio objeto deste contrato.

5.2. O FRANQUEADOR compromete-se a fornecer todas as mercadorias existentes em sua linha de produtos, em cores e tamanhos disponíveis, maximizando, assim, o ponto de venda e condições de comercialização de mercadorias do FRANQUEADO.

5.3. O FRANQUEADOR deverá entregar a mercadoria escolhida e pedida pelo FRANQUEADO conforme a seguir:

1o pedido: fica estabelecido que para o primeiro pedido a mercadoria deverá ser entregue 10 (dez) dias antes da data marcada para a inauguração sendo paga 30 (trinta) dias da data de entrega.

2o pedido: em diante: fica estabelecido um prazo de até 15 (quinze) dias da data do pedido para entrega da mercadoria sendo paga 30 (trinta) dias e 45 (quarenta e cinco) dias da data da entrega.

CLÁUSULA SEXTA: DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

6.1. O FRANQUEADO deverá manter sua firma devidamente registrada nos órgãos competentes como: Junta Comercial do Estado, Prefeitura Municipal, Secretaria da Fazenda, Ministérios do Trabalho e da Previdência Social e demais exigidos em lei, ficando o FRANQUEADOR isento de responsabilidade por infração, a que título for, cometidos pelo FRANQUEADO.

6.2. Os produtos a serem comercializados pelo FRANQUEADO serão aqueles produtos produzidos, revendidos ou representados pelo FRANQUEADOR.

6.3. O FRANQUEADO não poderá comercializar dentro de seu ponto de venda qualquer mercadoria que não tenha sido comprada do FRANQUEADOR.

6.4. O FRANQUEADO somente poderá exercer o comércio de produtos com a marca _____ no varejo e, somente dentro de sua loja localizada à Rua _____, exceto com autorização do FRANQUEADOR.

6.5. O FRANQUEADO deverá fazer o pedido de mercadorias em até, no máximo, 15 (quinze) dias a contar da entrega do mostruário pelo FRANQUEADOR, que não se responsabilizará pela entrega de mercadorias pedidas fora deste prazo.

6.6. O FRANQUEADO fica obrigado a seguir as promoções, liquidações e descontos promovidos pelo FRANQUEADOR nas épocas determinadas por este, alterando a Tabela de Preços para os novos valores.

6.7. Obriga-se o FRANQUEADO a manter sigilo quanto em relação ao conteúdo dos Manuais ou de quaisquer outras informações que vier receber do FRANQUEADOR, ou que tomar conhecimento, em virtude da presente contratação, devendo no caso de término ou rescisão da mesma, ser efetuada inspeção e inventário sob supervisão do FRANQUEADOR, ficando o FRANQUEADO, neste caso, obrigado a devolver imediatamente todo o material recebido.

6.8. O FRANQUEADO deverá comunicar com trinta (30) dias de antecedência a quantidade de caixas para pacotes, papel de embrulho, etiquetas, adesivos, sacolas e outros materiais, fornecidos exclusivamente pelo FRANQUEADOR.

6.9. O FRANQUEADO fica obrigado a contratar seguro contra todos os riscos em relação as instalações e as mercadorias. A apólice de seguro deverá suprir desde o início da atividade do FRANQUEADO, sendo obrigatória sua renovação anual, tendo a obrigatoriedade de aprovação prévia pelo FRANQUEADOR.

CLÁUSULA SÉTIMA: DA PUBLICIDADE

7. Toda produção e veiculação de publicidade, promoções e vendas, quando efetuado no Território Nacional o FRANQUEADOR deverá arcar com 50% (cinquenta por cento) e o restante deverá ser rateado por todas as lojas franqueadas; quando efetuada no Território do FRANQUEADO, o FRANQUEADOR arca com 50% (cinquenta por cento) do valor da produção e o FRANQUEADO com 50% (cinquenta por cento) do valor.

CLÁUSULA OITAVA: DA TRANSFERÊNCIA DO CONTRATO

8.1. Em caso de transferência deste contrato a terceiros por venda do estabelecimento comercial do FRANQUEADO, este deverá comunicar ao FRANQUEADOR sua intenção de venda com antecedência mínima de 90 (noventa) dias ficando, neste período, reservado ao FRANQUEADOR o direito de preferência na aquisição do estabelecimento em igualdade de condições com terceiros.

8.2. A transferência deste contrato a terceiros somente se dará com a devida anuência do FRANQUEADOR, que não se obriga a justificar eventual discordância.

8.3. Sendo aprovada a transferência da cláusula anterior o FRANQUEADO fica obrigado a pagar ao FRANQUEADOR, o equivalente a _____ pagos pelo

FRANQUEADO em no máximo, 30 (trinta) dias a contar da transferência.

CLÁUSULA NONA: PREÇO DA FRANQUIA

9.1. Pela Presente franquia, o FRANQUEADO pagará ao FRANQUEADOR, a importância estipulada no MANUAL DE CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUIA sob o título de Taxa Inicial até o dia da assinatura do presente contrato.

9.2. O FRANQUEADO obriga-se a pagar ao FRANQUEADOR, até o 10o dia útil do mês subsequente, a quantia correspondente à 5% (cinco por cento) do faturamento bruto mensal anterior, a título de "royalties".

CLÁUSULA DÉCIMA: DA RESCISÃO DO CONTRATO

10.1. O FRANQUEADOR poderá promover de pleno direito a rescisão do presente contrato nas seguintes hipóteses:

- a. Infração contratual;
- b. Desobediência grave que venha a prejudicar a imagem da franquia e de toda a sua rede;
- c. Dissolução amigável ou judicial ou falência do FRANQUEADO;
- d. No caso de reincidências de violações que possam ser consideradas graves ou que venham prejudicar a imagem da franquia, caberá a parte infratora o pagamento de multa equivalente a 3 (três) vezes o maior faturamento apurado pelo FRANQUEADO nos últimos 3 (três) meses anteriores à infração, cabendo à parte inocente, além da multa descrita, compor perdas e danos em ação judicial competente.

10.2. No caso de atraso no pagamento das mensalidades que integram o preço da franquia, conforme cláusula _____, será ainda devida uma multa moratória de 10% (dez por cento) do valor da obrigação para atrasos de até 10 (dez) dias, além de um acréscimo de _____ % (_____) ao dia por atrasos superiores à 10 (dez) dias no pagamento destas obrigações.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA: DO FORO

11. As partes elegem o Foro da Comarca da Capital do Estado de _____ para dirimir eventuais dúvidas ou litígios oriundos do presente contrato, renunciando a qualquer outro, mais privilegiado que possa ser.

Local, dia, mês, ano.

FRANQUEADOR

FRANQUEADO

Testemunhas

FONTE: <http://www.sofranquias.com.br/leis/contrato.php>

ANEXOII

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

A ACADEMICA SIMONE BAUER DO CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO, DEPARTAMENTO DE TURISMO, DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG), EXECUTORES DO PROJETO DE PESQUISA “ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE REDES HOTELEIRAS NA CIDADE DE PONTA GROSSA-PR” (TÍTULO PROVISÓRIO) DECLARA ESTAR CIENTE DE QUE TODOS OS DADOS REPASSADOS POR DURANTE A PESQUISA DE CAMPO, SEJA ATRAVÉS DE ENTREVISTA, PESQUISA DOCUMENTAL SÃO ALTAMENTE CONFIDENCIAIS, E, PORTANTO SÓ DEVERÃO SER UTILIZADOS PARA A FINALIDADE DE PESQUISA ACADÊMICA, E SE COMPROMETEM EM NÃO DIVULGAR QUALQUER INFORMAÇÃO A TERCEIROS SEM PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DO(S)/DA(S) PESQUISADO(S) (A) (S), RESSALVADO A DIVULGAÇÃO EM RELATÓRIO DE PESQUISA, JUNTO À UEPG, QUE SERÁ FEITA EM APRESENTAÇÃO ORAL DURANTE EVENTOS E POR ESCRITO COMO PARTE DA AVALIAÇÃO ACADÊMICA.

A UTILIZAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA SÓ SE DARÁ APÓS AUTORIZAÇÃO EXPRESSA DO ENTREVISTADO (A).

PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES NOS RELATÓRIOS E MONOGRAFIA, OS PESQUISADORES DEVERÃO TER A POSSE DE DOCUMENTO AUTORIZATÓRIO ESPECÍFICO.

PONTA GROSSA, 07 DE OUTUBRO DE 2008.

REPRESENTANTE DO HOTEL X

SIMONE BAUER

APÊNDICES

APENDICE I

**Universidade Estadual de Ponta Grossa
Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Turismo**

Acadêmica: Simone Bauer

Pesquisa: Administração Hoteleira: um estudo de caso sobre a implantação de redes hoteleiras na cidade de Ponta Grossa -PR.

Aplicação: hotel que implantou alguma rede.

Entrevista

1. Identificação do hotel:

2. Qual(is) o(s) motivo(s) que levou(ram) a empresa a implantar uma rede hoteleira em sua administração?

3. Como a rede hoteleira vê o mercado de Ponta Grossa?

4. Quais os critérios utilizados pra escolher a rede atual da qual o hotel faz parte?

5. Durante o processo de implantação da rede o hotel teve que fazer adaptações seguindo os critérios da mesma? Quais foram elas?

6. Quais as vantagens e desvantagens que a entrada na rede hoteleira trouxe para a empresa?

7. Houve uma melhora na demanda com a implantação da rede? Em valores qual foi a porcentagem?

8. Há uma pesquisa para saber o que os hóspedes habitués acharam da mudança de administração do hotel?
